

Påverkar chefens  
personalansvar  
kvaliteten i vården  
och omsorgen?

Socialstyrelsen klassificerar sin utgivning i olika dokumenttyper. Detta är ett **Underlag från experter**. Det innebär att det bygger på vetenskap och/eller beprövad erfarenhet. Författarna svarar själva för innehåll och slutsatser. Socialstyrelsen drar inga egna slutsatser i dokumentet. Experternas sammanställning kan dock bli underlag för myndighetens ställningstaganden.

Artikelnr 2006-123-14

---

Sättning Maj-Len Sjögren

Publicerad [www.socialstyrelsen.se](http://www.socialstyrelsen.se), februari 2006

# Förord

---

Nio myndigheter har på regeringens uppdrag utrett hur staten kan bidra till att skapa bättre förutsättningar för kommunernas kompetensförsörjning inom vården och omsorgen om äldre och funktionshindrade. Resultat av arbetet har redovisats i rapporten *Investera Nu!* Rapporten innehåller tio olika områden som bör utvecklas för att vi ska få en god kompetensförsörjning. Ett av dessa tio områden gäller att stärka och utveckla ledarskapet inom vård och omsorg.

En viktig förutsättning för ett gott ledarskap är att uppdraget är rimligt. Arbetsledare inom vård och omsorg har inte sällan väldigt många underställda medarbetare. Lena Andersson-Felé från Göteborgs Universitet Förvaltningshögskolan gjorde på utredningens uppdrag år 2003 en kunskapsöversikt kring frågan hur många underställda en chef kan ha för att kunna fullgöra sitt uppdrag på ett rimligt sätt.

Som en del i det fortsatta arbetet med *Investera Nu!* har *Lena Andersson-Felé* under hösten 2005 på Socialstyrelsens uppdrag gjort en uppföljande kunskapsgenomgång kring frågan om det finns något samband mellan antalet medarbetare per chef och kvaliteten i verksamheten. I denna rapport redovisas resultatet av uppdraget. Författaren svarar själv för innehållet i rapporten.

Projektledare för kompetensförsörjningsuppdraget är *Gert Alaby*, Socialstyrelsen.

Christer Neleryd  
Chef för Äldreenheten



# Innehåll

---

|                                                                    |    |
|--------------------------------------------------------------------|----|
| <i>Förord</i>                                                      | 3  |
| <i>Sammanfattning</i>                                              | 7  |
| <i>Bakgrund</i>                                                    | 8  |
| <i>Problemet</i>                                                   | 9  |
| <i>Syfte och avgränsningar</i>                                     | 15 |
| <i>Kontrollspannet</i>                                             | 18 |
| <i>Effektivitet, produktivitet och kvalitet</i>                    | 22 |
| <i>Tillvägagångssätt</i>                                           | 26 |
| <i>Det effektiva kontrollspannet</i>                               | 27 |
| <i>Avslutande reflektioner och förslag till fortsatt forskning</i> | 36 |
| <i>Referenser</i>                                                  | 39 |



# Sammanfattning

---

Chefer inom vård och omsorg har kommit att ställas inför allt mer uttalade krav på effektivitet och kvalitet. Uppdraget från den politiska nivån är att genomföra de förelagda uppgifterna på ett kostnadseffektivt sätt. Det är även chefernas ansvar att verksamheten bedrivs så att patienters, vårdtagares och anhörigas behov och förväntningar tillfredsställs eller helst överträffas. Cheferna har också ett långtgående ansvar för medarbetarnas/de underställdas arbetsmiljö. Om cheferna lyckas väl med uppdraget blir den offentliga servicen effektiv såväl ekonomiskt som kvalitetsmässigt. Ett antal studier av vård och omsorg framhåller emellertid brister i chefernas arbetsorganisatoriska förutsättningar.

Syftet med föreliggande studie är att försöka hitta forskning som påvisar en förbättrad kvalitet, inom vård- och omsorg, om personalansvariga chefer har färre underställda och därmed ges mer tid att leda sina organisationer. Den primära frågeställningen är: Vad säger forskningen om hur kontrollspannets bredd påverkar den inre kvaliteten i organisationer?

Ett antal empiriska studier har identifierats. Forskare har i dessa studier funnit belägg för att kontrollspannets bredd har betydelse för de anställdas upplevelse av förtroende för arbetsgivaren, arbetstillfredsställelse och engagemang i arbetet. Kontrollspannets bredd kan därmed antas påverka den inre kvaliteten i organisationen. I empiriska studier har man också funnit belägg för att kontrollspannets bredd kan ha en mätbar effekt på personalrörligheten, vilket direkt påverkar kostnaderna i organisationen. Forskare har även kunnat påvisa att kontrollspannets bredd har betydelse, såväl för den externa kvaliteten som för effektiviteten i verksamheten. De empiriska studierna ger emellertid inget stöd för hur många underställda en personalansvarig chef skall ha för att kunna leda på ett bra sätt. Däremot ger de empiriska studierna, utan tvekan, stöd för att det antal underställda en personalansvarig chef kan ansvara för beror på vilken typ av verksamhet som bedrivs, vilka mål som ska uppfyllas, i vilken omgivning organisationen verkar och vilken kompetens medarbetarna innehar. Vad som även stöds av de empiriska studier, som här refererats, är att det antal underställda en personalansvarig chef ansvarar för kan påverka såväl produktivitet och effektivitet som yttre och inre kvalitet i organisationen.

Det finns ett ömsesidigt beroende mellan organisationens ekonomiska lönsamhet och effektivitet och de anställdas arbetslivskvalitet. Detta innebär att om cheferna och deras underställda upplever en hög grad av arbetstillfredsställelse och en god psykosocial arbetsmiljö är detta bra även för organisationen. De enskilda individernas potentiella resurser kan inte utvecklas och leda till ett positivt arbetsengagemang om inte arbetsorganisationen står i samklang med individernas behov. På längre sikt torde därför en god arbetsmiljö, för såväl personalansvariga chefer som deras underställda, alltid vara lönsam och leda till hög effektivitet, produktivitet och kvalitet.

# Bakgrund

---

Den svenska offentliga sektorn i allmänhet, och den offentliga vården och omsorgen i synnerhet, har kritiserats under de senaste decennierna. I huvudsak har kritiken gått ut på att sektorn är ineffektiv. De som är ansvariga, cheferna, har kritiserats hårdast. Deras bristande ledarskap anses vara orsaken till att de begränsade ekonomiska resurserna används på ett felaktigt sätt, att brukare, vårdtagare och patienter får dålig vård, men också till att chefernas underställda blir utbrända och sjukskrivna. Förutsättningarna för vårdens och omsorgens chefer har emellertid förändrats på en mängd sätt under de senaste decennierna och att detta kan vara en förklaring till det bristande ledarskapet, snarare än att cheferna är dåliga, är något som gömts undan i såväl debatt som praktik. Att de förändrade förutsättningarna har påverkat arbetssituationen för den offentliga sektorns chefer har konstaterats av såväl Landstings- och Kommunförbunden som Arbetarskyddsstyrelsen, men också av flera forskningsprojekt.

Under 1990- och första halvan av 2000-talet har offentliga aktörer inom vård och omsorg kommit att ställas inför allt mer uttalade krav på effektivitet och kvalitet. Detta som en följd av dels minskade ekonomiska resurser, dels den lagstiftning som kommit till uttryck i samband med de tre omfattande reformer om huvudmannaskap som genomförts inom vård- och omsorgsområdet: Ädelreformen 1992, Handikappreformen 1994 och Psykiatrireformen 1995 (1, 2, 3). Syftet med dessa reformer var bland annat att sammanföra och utveckla samverkan mellan landstingens medicinska och kommunernas sociala verksamhetsområden. De allt mer uttalade kraven på effektivitet och kvalitet har bland annat kommit till uttryck i hälso- och sjukvårdslagen (4) som stadgar att hälso- och sjukvården ska vara organiserad så att den tillgodoser både hög kvalitet och kostnadseffektivitet och i socialtjänstlagen (5) som föreskriver att insatser inom socialtjänsten ska vara av god kvalitet. Denna utveckling har inte bara skett i Sverige utan kraven på effektivitet, dokumentation och mätning av resultat har präglat offentlig verksamhet i västvärlden under de senaste två decennierna (6, 7, 8, 9, 10, 11).

# Problemet

---

Chefer inom offentlig verksamhet är, liksom alla chefer, företrädare för arbetsgivaren och deras uppgift är att vara en del i organisationens styr- och ledningssystem. För chefer inom vård och omsorg gäller att uppdraget från den politiska nivån är att genomföra de förelagda uppgifterna på ett kostnadseffektivt sätt. Men det är också chefernas uppdrag att genomföra uppgifterna så att patienters, vårdtagares och anhörigas behov och förväntningar tillfredsställs eller helst överträffas, det vill säga att bedriva en verksamhet som är av god yttre kvalitet. I chefernas uppdrag ingår emellertid också ett långtgående ansvar för medarbetarnas/de underställdas arbetsmiljö, det vill säga att bedriva en verksamhet som är av god inre kvalitet.

Om cheferna lyckas väl med sitt uppdrag kan den offentliga servicen bli effektiv såväl ekonomiskt som kvalitetsmässigt. I den organisation som bedriver en effektiv verksamhet utnyttjas de tillgängliga resurserna på ett sådant sätt att en hög verkningsgrad uppnås och de tjänster som organisationen producerar är av hög kvalitet. Det är emellertid också nödvändigt att i organisationen skapa en grund för att anpassa verksamheten till förändrade förutsättningar. I den effektiva organisationen ska det finnas förmåga till förnyelse och omorientering. Goda organisationer inom vård och omsorg är effektiva och de leds av chefer som har förmågan att tillvarata och utveckla sina egna och sina underställdas förutsättningar, för att på detta sätt uppnå såväl dagens mål som de mål som kommer att föreläggas dem i framtiden.

För att ledarskapet ska fungera är det nödvändigt att arbetsgivare inom vård och omsorg ger cheferna de förutsättningar som krävs för att de ska kunna leva upp till rollen som chef och ledare. Exempel på sådana förutsättningar är en funktionell organisation, en god arbetsmiljö med en rimlig arbetsbelastning, tillgång till administrativt stöd och tillgång till utvecklingsresurser. Ofta ser vi emellertid att chefer inom vård och omsorg saknar möjligheter att helt och fullt utöva sitt chefskap och ledarskap, eftersom de grundläggande förutsättningarna är orimliga. Inom vård och omsorg är det vanligt med kraftigt slimmade och decentraliserade enheter, utan tillräckligt administrativt stöd eller tillgång till utvecklingsresurser. Ofta är chefen där också direkt involverad i det dagliga arbetet. Chefskapet och det allt viktigare ledarskapet kommer då i kläm mellan de övergripande visionerna, å ena sidan, och de underställdas behov och krav, å den andra sidan. En av konsekvenserna av en onormalt hög arbetsbelastning är att allt för litet tid ges till personal- och verksamhetsutveckling. För att möjliggöra en långsiktig utveckling av verksamheten, så att organisationen möter de krav som ställs på effektivitet och hög kvalitet, är det nödvändigt att cheferna har en rimlig arbetsbelastning.

En av förutsättningarna för en funktionell organisation, med en god arbetsmiljö och en rimlig arbetsbelastning, är att cheferna har ett rimligt antal underställda. Det är inte bara att chefen, för att kunna ta arbetsmiljöansvaret för sin verksamhet, måste ha reella möjligheter att utöva den tillsyn som

arbetsmiljölagen kräver. Ett rimligt antal underställda gör det också möjligt för cheferna att lära känna alla sina underställda. Cheferna kan då skaffa sig nödvändiga kunskaper om den dagliga verksamheten men även få förbättrade möjligheter att ge stöd och återkoppling till sina underställda. På så sätt kan de också skapa förutsättningar för det utvecklingsarbete som är nödvändigt för att anpassa dagens vård- och omsorg till framtida förutsättningar.

De förutsättningar, eller snarare den brist på förutsättningar, som gäller för ledarskap inom olika former av vård och omsorg framkommer mycket tydligt i en mängd studier av området. Det är här värt att framhålla några av dessa.

Arbetsarkivstyrelsen genomförde under åren 1998 och 1999 ett tillsynsprojekt som handlade om stress och belastning i vård och omsorg (12). I projektet medverkade landets samtliga yrkesinspektionsdistrikt. Alla distrikt påtalade att arbetsbelastningen hade ökat kraftigt för samtliga yrkeskategorier inom hela vård- och omsorgssektorn. Särskilt utsatta var emellertid arbetsledare inom den kommunala äldreomsorgen. Enligt Arbetsarkivstyrelsen är den ökade arbetsbelastningen en följd av tre genomgripande förändringar inom vård- och omsorgssektorn. Dels har Ädelreformen (1) och det ökande antalet vårdbehövande äldre medfört att vården har blivit allt tyngre inom såväl äldreomsorgen som hemtjänsten. Till detta har kommit fler administrativa uppgifter eftersom föreskrifterna för dessa verksamheter förändrats. Dessutom har de besparingskrav som ställts på både kommuner och landsting medfört omstruktureringar med personalminskningar och plattare organisationer som följd. I sin rapport från tillsynsprojektet konstaterar Arbetsarkivstyrelsen att inom äldreomsorgen har arbetsledare ansvar för mycket stora personalgrupper. Flera av de yrkesinspektionsdistrikt som medverkat i projektet rapporterade att arbetsledare med fullt ansvar för omvårdnad, personal och budget ofta har mellan femtio och nittio underställda. Det förekommer arbetsledare som har personalansvar för upp till etthundra-sextio personer. På grund av de stora personalgrupperna är chefernas möjligheter att ge stöd till sina underställda i allmänhet mycket bristfälliga. Den personalstödande delen av arbetsledningen är på dessa arbetsplatser kraftigt eftersatt. Samtidigt har personalens möjligheter att själv påverka sin arbets-situation minskat genom den ökade arbetsmängden och de stora personalgrupperna.

Landstingsförbundet och Svenska Kommunförbundet genomförde, tillsammans med Sifo Research & Consulting år 2000–2001, en enkätundersökning angående föreställningar bland kommun- respektive privatanställda om hur de tror det är att arbeta med kommunala respektive privata arbetsgivare (13). Undersökningen visar att cheferna i kommunerna uppfattas bättre än privatanställda chefer när det gäller att aktivt involvera medarbetarna i verksamhetsplaneringen. De kommunala cheferna uppfattas som lika bra som de privatanställda cheferna på att fatta beslut, samarbeta med och lyssna till sina medarbetare. Det fanns inte heller några skillnader när det gäller verksamhetsuppföljning och konflikthantering. De stora skillnaderna mellan kommunala och privatanställda chefer ligger, enligt undersökningen, i relationen mellan den enskilde medarbetaren och chefen och i de frågor som har att göra med att bli sedd; att få återkoppling, positivt eller negativt, på det arbete man utför på jobbet; att få möjlighet att utvecklas i sin yrkesroll och

att den kunskap man besitter får komma till uttryck i arbetet. För att citera rapporten: *"Handlar det om att organisationerna är för platta? Finns det tid att se medarbetarna?"*

Ett annat exempel är den rapport som landstingsrevisorerna i Stockholms läns landsting lämnade år 2003 (14). På uppdrag av revisorerna har Kristina Wager från Samhällsmedicinska enheten i Stockholms Läns Landsting genomfört fokusgruppintervjuer med operativa chefer och underställda i landstinget angående förutsättningarna för ledarskapet. De operativa cheferna har i fokusgrupper fått besvara frågan: *"Vilka förutsättningar tycker du är viktigast för att kunna utöva ett gott ledarskap?"* På samma sätt har medarbetarna fått besvara frågan: *"Vad är viktigast i ledarskapet för att du ska kunna göra ett bra jobb?"* Resultatet av intervjuerna visar att både cheferna och deras underställda framhåller behovet av ett tydligt uppdrag och samstämmiga mål. De efterlyser också stabila långsiktiga förutsättningar för att undvika ryckighet i den operativa verksamheten. Såväl cheferna som deras underställda efterfrågar också att resurser erbjuds i relation till uppdragets omfattning. Ingen av grupperna anser att resurserna för närvarande är dimensionerade efter politikernas löften till befolkningen. Såväl cheferna själva och som deras underställda upplever dessutom att cheferna inte har tid att vara chefer. Hälften av chefsgrupperna aktualiserar behovet av tid för att vara chef. Detta eftersom bland annat administrativa stödresurser har tagits bort och administrativa uppgifter lagts ut på linjecheferna, något som inkräktar på deras möjligheter att ägna sig åt ledarskapet. Chefernas synpunkter handlar framförallt om att chefen måste ha tid att vara chef. De upplever själva att de har för lite tid och för stor personalbrist för att få utrymme att arbeta med övergripande frågor. De anser att för mycket tid går åt till akut personalplanering och ekonomi. I rapporten konstateras att upplevelsen av att cheferna inte har tid att vara chefer kan uppfattas som en varningssignal. Som författarna uttrycker det: *"Om cheferna inte har tid att vara chefer – Vem leder då den operativa verksamheten?"* Flera av fokusgrupperna menade vidare att, eftersom chefen inte hinner vara chef, får inte alla frågor som berör personalen det utrymme som behövs. Detta, ansåg grupperna, leder till en sämre arbetsmiljö. Det handlar både om information till och kommunikation med medarbetarna och om att förebygga och hantera konflikter. Men det handlar också om möjligheterna att följa lagar och avtal på personalområdet.

Ingrid Hjalmarsson, Eva Norman och Gun-Britt Trydegård genomförde 2004 en intervjustudie av enhetschefer och deras förutsättningar inom olika former av äldreomsorg i Stockholms stad och Stockholms län (15). I sammanfattningen av studiens resultat framhåller de bland annat att, enligt deras bedömning, endast ett fåtal av de intervjuade cheferna upplevde sig ha rimliga förutsättningar för sitt arbete. Övriga enhetschefer upplevde av förutsättningar för arbetet varierar på en skala från svåra till näst intill omöjliga. De enhetschefer som ger intryck av att ha de bästa förutsättningarna är de som ansvarar för mindre enheter. Dessa uppger att de både hinner se och bekräfta sin personal. De känner även vårdtagarna, så att de kan ge sina underställda handfast arbetsledning. Många av de intervjuade cheferna gav, enligt studien, uttryck för att de inte får gehör för sina synpunkter uppåt i organisationen, när det gäller vilka organisatoriska och tidsmässiga förut-

sättningar, som krävs för att personalen skall kunna ge de äldre en god vård och omsorg. Följden blir att de, som personal- och ekonomiansvariga chefer, lämnas ensamma att ta ett ansvar utan att de har tillräckliga möjligheter att påverka förutsättningarna för arbetet. Författarna till studien framhåller att de senaste tjugo årens forskning om vård och omsorg ur olika perspektiv beskriver omsorgsarbetets karaktär och de förutsättningar som krävs för att både tillgodose omsorgstagarens behov och ge omsorgsarbetarna rimliga förhållanden (t.ex. 16, 17, 18). I forskningsresultaten framhålls bland annat nödvändigheten av att personalen har ett eget handlingsutrymme i mötet med vårdtagaren men också tillräckligt med tid, kontinuitet och kunskap om vårdtagaren. Tillgång till stöd och handledning framhålls som en kvalitetsfaktor såväl för de tjänster som utförs inom vård och omsorg som för personalens arbetsmiljö.

Som ytterligare exempel kan nämnas synpunkterna från det *Rådslag om sjukfrånvaron*, som Rådet för hälsa och arbetsliv i Västra Götaland genomförde i april 2005 (19). Syftet med rådslandet var att generera idéer för att förebygga sjukfrånvaro, förkorta sjukskrivningar och snabbare återföra sjukskrivna i arbetet. Cirka 300 personer som representerade de olika parterna och aktörerna i arbetslivet deltog i rådslandet. Rådslandet genomfördes kring tre teman: nulägesbeskrivning och idéer för att förebygga sjukfrånvaro, förkorta sjukskrivningar och snabbare återföra sjukskrivna i arbetet. Forskare vid Arbets- och miljömedicin, Sahlgrenska akademien, analyserade och kategoriserade därefter de problembeskrivningar och idéer till lösningar som framkommit. Två av de frågor som vid rådslandet nämndes som problematiska i arbetslivet var:

- Minskad arbetstillfredsställelse, där exempelvis sänkta kvalitetsnormer tar bort arbetsglädjen.
- För stora chefsområden som omöjliggör daglig dialog med personalen

När det gällde behovet av förebyggande insatser inom arbetsmiljön rörde de flesta inläggen förbättrat socialt stöd, framför allt från ledningen. Den dominerande bilden från rådslandet sammanfattades till: *Satsa på ledarskapet!* Det handlade om ökad tydlighet, ökad närhet mellan ledning och personal (mindre chefsområden/mindre personalgrupper), att få tydliga mål, feedback och bekräftelse och att öka chefers kompetens inom arbetsmiljöfrågor i allmänhet och kommunikation i synnerhet. *Chefen bör ha mer och bättre kontakt med sin personal.*

Annika Härenstam och Tor Larsson, (20) forskare vid Arbetslivsinstitutet, har följt utvecklingen av organisation och styrning i offentlig sektor under lång tid. Även de framhåller att den strukturomvandlingsprocess som under de senaste decennierna svept in över den offentliga förvaltningsvärlden har inneburit återkommande systematiska omstruktureringar i kommuner, landsting och statliga myndigheter. De nya styrmodellerna har i hög grad hämtats från näringslivets sätt att lösa sina styrbarhetsproblem och uppfattas ofta som decentraliserade. Det operativa ansvaret för att jobbet blir gjort har decentraliserats, men samtidigt har en centralisering skett av strategiskt beslutsfattande, menar de. Centraliseringen av makten vill forskarna beskriva

som en ökad ”fjärrstyrning”. Möjligheten att påverka resursramarna och de strategiska besluten har minskat. Larsson och Härenstam befarar att struktumvandlingen, som enligt dem lett till sämre inflytande för ”verksamhetsfolket”, kan vara en orsak till den stora arbetsrelaterade ohälsa vi ser i offentlig sektor idag. Inflytandets betydelse för arbetsmiljön och hälsan i arbetslivet lyfts fram i många undersökningar. Det är en mer eller mindre omöjlig utmaning att vara lokal operativ chef i välfärdssektorn idag, när de nås av budskapet: *”Minska kostnaderna men gör mer! Och gör kunderna eller patienterna mer nöjda!”* Sådana omständigheter för ledarskap leder till vanmakt, skriver Annika Härenstam i en artikel, baserad på olika forskningsresultat, i Socialt Perspektiv nr 1, 2002.

Mats Bjurvald, Christer Hogstedt, Staffan Marklund, Edward Palmer och Töres Theorell (21) har i sitt försök att göra en syntes av orsakerna till den höga sjukfrånvaron i Sverige skrivit att de strukturella förändringarna mot slimmade organisationer, inom såväl privata som offentliga verksamheter, har ökat kraven på de anställda. Särskilt tycks delar av den svenska offentliga sektorn lida av brister i organisationen, vilket avspeglas i den relativt höga sjukfrånvaron inom vård, skola och omsorg, där en stor andel av de anställda är kvinnor. Den fysiska arbetsmiljön, i form av fysiska belastningar, kemiska exponeringar, buller och andra yrkeshygieniska faktorer, har inte försämrats i någon större utsträckning – i själva verket tyder mycket på att flera aspekter av den fysiska arbetsmiljön har förbättrats, i synnerhet inom den mansdominerade industrisektorn. Däremot har arbetets produktivitetsaspekter och tidsmässiga dimensioner kommit mer i fokus, i takt med ökat konkurrenstryck, sparbeting, out-sourcing, slimmade organisationer och så vidare. Statistiken visar att inflytande och kontroll har minskat för stora grupper av anställda under senare år och detta innebär att den psykosociala arbetsmiljön försämrats. Samtidigt som kraven har ökats har inte möjligheterna till individuell kontroll över hur dessa krav ska kunna uppfyllas alltid hängt med. Exempelvis finns stora krav inom vård, omsorg och utbildning, men organisationsformer och avsatta resurser tycks inte tillåta arbetstagarna kontroll över arbetssituationen i tillräckligt stor utsträckning. Det är tydligt att många anställda i ökande grad upplever arbetet som mycket pressat. Att alltför länge kämpa, utan tillräckligt stöd av en organisation och utan tillräckliga möjligheter till återhämtning, leder till en överrisk för stressrelaterade besvär och sjukfrånvaro. Det finns belägg för en förstärkt tendens till utsortering av personer som inte fungerar optimalt i sin yrkesutövning.

I hälso- och sjukvårdslagens tjugooåttonde paragraf stadgas att hälso- och sjukvården ska vara organiserad så att den tillgodoser både hög kvalitet och kostnadseffektivitet (4). På samma sätt föreskriver socialtjänstlagens tredje kapitel och tredje paragraf att insatser inom socialtjänsten ska vara av god kvalitet, att det ska finnas personal med lämplig utbildning och erfarenhet (5). Socialtjänstlagen föreskriver också att verksamheten systematiskt och fortlöpande ska utvecklas och säkras. Det är cheferna inom vård och omsorg som har uppdraget från den politiska nivån att genomföra de förelagda uppgifterna så att insatserna är av den goda kvalitet som lagstiftningen föreskriver, samtidigt som de utförs på ett kostnadseffektivt sätt. Det är också chefernas uppdrag att genomföra de förelagda uppgifterna så att brukares, vård-

tagares, patienters och anhörigas behov och förväntningar tillfredsställs eller helst överträffas, det vill säga att bedriva en verksamhet som är av god yttre kvalitet. I chefernas uppdrag ingår emellertid också ett långtgående ansvar för de underställdas arbetsmiljö, det vill säga att bedriva en verksamhet som är av god inre kvalitet. Men trots detta har vård- och omsorgssektorn kommit att uppvisa höga ohälsotal jämfört med arbetslivet i övrigt.

De exempel som refererats framhåller samtliga hur nödvändigt det är att arbetsgivare inom vård och omsorg ger sina chefer förutsättningar för att de ska kunna leva upp till rollen som chef och ledare. De behöver en funktionell organisation, en god arbetsmiljö med en rimlig arbetsbelastning, tillgång till administrativt stöd och tillgång till utvecklingsresurser. Detta för att chefskapet och ledarskapet inte ska komma i kläm mellan de övergripande politiska visionerna och de rättmätiga behov och krav som såväl brukare, vårdtagare, patienter och deras anhöriga som chefernas underställda har.

# Syfte och avgränsningar

---

Denna litteraturstudie har initierats av Socialstyrelsens äldreenhet. Uppdraget från Socialstyrelsen är att försöka hitta forskning som visar på att det kan vara effektivt om personalansvariga chefer, i första hand inom vård och omsorg, har vissa organisatoriska förutsättningar för sitt arbete. Med effektivitet avses i uppdraget en företagsekonomisk effektivitet, där kvaliteten på verksamheten bibehålls alternativt förbättras, samtidigt som kostnaderna per utförd tjänst minskar, eller är konstant, om kvaliteten förbättras. Alternativt att kostnaderna för kvalitetsbrister eller andra kostnader minskar med färre underställda per chef. De organisatoriska förutsättningar som är speciellt intressanta är att cheferna har ett begränsat antal underställda eller att de har tillgång till stödresurser. I uppdraget ingår att studien ska genomföras utifrån rent företagsekonomiska förutsättningar och att fokus ska vara på mätbara variabler och att vissa former av ledarskapsmodeller kan vara mer ekonomiskt lönsamma än andra. Mer specifikt kan uppdraget sägas gälla att finna studier som visar på en ökad effektivitet i vård- och omsorgsorganisationer om cheferna ges möjlighet att i första hand leda sina organisationer och får tillgång till stödresurser. Dessa stödresurser kan exempelvis gälla handledning, ekonomihantering eller att någon sköter den dagliga administrationen eller arbetar med till exempel kvalitets- och/eller utvecklingsfrågor. Uppdraget gäller också att finna studier som kan visa att de underställdas nöjdhet, friskhet och arbetstillfredsställelse har ett samband med det antal som man ska dela sin chef med.

Detta uppdrag kan uppfattas som mycket omfattande och i det närmaste omöjligt att genomföra. Avsikten med all ledarskapsforskning kan sägas vara att finna det ledarskap eller de ledarskapsmodeller som är företagsekonomiskt mest effektiva. Det är därför nödvändigt att avgränsa uppdraget och formulera ett syfte som är möjligt att uppfylla inom ramen för uppdraget.

I alla organisationer över en viss storlek finns chefer på skilda nivåer. Det är vanligt att skilja mellan tre ledningsnivåer. På den *institutionella nivån* finns den högsta ledningen, den som har ansvaret för att formulera de övergripande målen, den långsiktiga planeringen och budgetarbetet och i offentlig verksamhet anpassningen av verksamheten till de politiskt fastställda målen. Den högsta ledningen måste ge organisationen en värdegrund så att den framstår som något de anställda kan identifiera sig med, och vidare ska ledningen ställa upp och förmedla de normer man vill ska vara riktningsgivande för verksamheten. På den *administrativa nivån* finns mellancheferna, som har ett överordnat ansvar för begränsade områden av verksamheten. Mellanchefernas viktigaste funktioner är att ställa upp mål för verksamheten, att organisera, administrera och integrera arbetet i den organisationsenhet eller mellan de organisationsenheter de ansvarar för. Mellancheferna har dessutom viktiga kommunikationsfunktioner som förbindelseled till den operativa nivån (se nästa punkt) där organisationens kärnaktiviteter försigår. På den *operativa nivån*, finns de chefer som har det direkta personalan-

svaret och den dagliga uppsikten över och ansvaret för organisationens kärnaktiviteter. Chefsuppgifterna är klart avgränsade till den arbetsgrupp de har ansvar för och omfattar oftast handledning och samordning av arbetet. Detta förutsätter i många fall att ledaren måste ha specialiserad kunskap om arbetet och veta i detalj hur uppgifterna bör lösas. De nära sociala relationerna till medarbetarna fyller ofta ledarrollen med sociala funktioner som handlar om uppmuntran, stöd och inte minst motivation.

Chefens funktion på de olika nivåerna i organisationen är att planera och organisera arbetet samt att stödja, vägleda och kontrollera medarbetarna. I rollen som chef finns alltid en inbyggd lojalitetskonflikt, chefen slits mellan de olika polerna ledningen och uppdraget från ledningen och medarbetare och medarbetarnas krav. I alla chefsfunktioner finns dessa två dimensioner av arbetet, nämligen dels den del av arbetet som är mer produktions- eller uppgiftsinriktad, chefsrollen, men också att arbetet är relations- eller personalinriktat, det som kan kallas ledarrollen. Bo Hagström (22) på Arbetslivsinstitutet beskriver i artikeln "Mellanchefernas återkomst" denna lojalitetskonflikt att första linjens chefer ska klara av att vara uttolkare av organisationens strategiska mål, samtidigt som de ska fungera som ledare för personalen. Detta genom att chefen förväntas representera och vara expert inom den egna professionen. De har chefskapets ansvar för organisationens tillväxt, stabilitet och verksamhetsform. Dessutom har de ledarskapets uppgifter att leda och engagera medarbetarna och skapa ett kreativt arbetsklimat. Dagens platta organisationer har orsakat att den administrativa delen av chefskapet har börjat ta allt större plats och att ledaren därmed har hamnat längre ifrån arbetsgruppen. Detta har i sin tur skapat osäkerhet i arbetsgruppen och otydlighet i chefskapet.

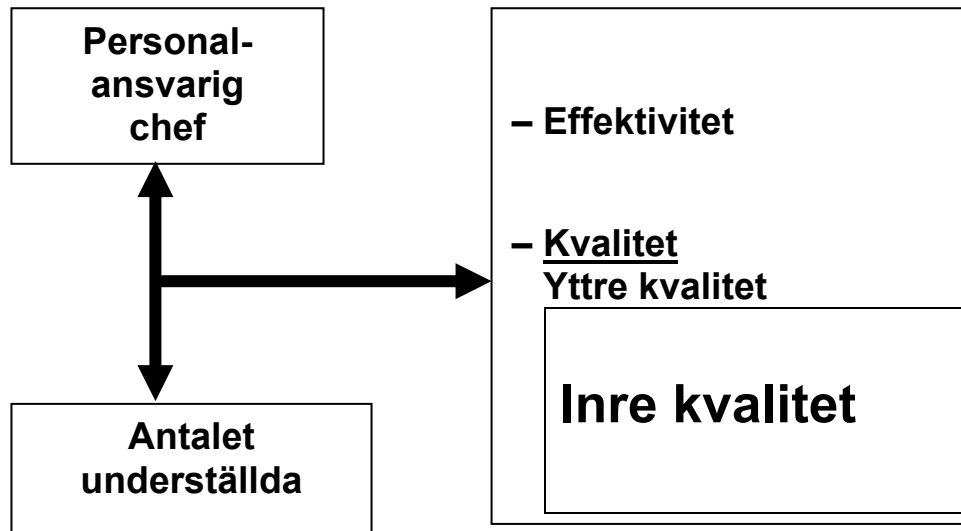
Denna studie kommer att avgränsas till att avse chefer på den operativa nivån och deras förhållande till sina underställda. Det är dessa chefer som har det direkta personalansvaret och som brukar kallas arbetsledare, förmän, mellanchefer eller första linjens chefer. I rapporten används benämningen **personalansvarig chef**. Den avser **den chefsperson som arbetar närmast personalen, de underställda, och har det direkta ansvaret för personal, ekonomi och verksamhet**, för att på så sätt visa på skillnaden gentemot chefer och ledare på andra nivåer i organisationen. Ytterligare ett centralt begrepp i denna studie är **kontrollspannet**, vilket är det antal underställda, som en chef ansvarar för och som inte faller under någon annan chefs ansvarsområde (23). Ett brett kontrollspann uppstår när en personalansvarig chef har många underställda och ett smalt kontrollspann innebär att den personalansvarige chefen har få underordnade.

Det mer avgränsade syftet med denna studie kan beskrivas som att försöka hitta forskning som visar på en förbättrad inre kvalitet i vård- och omsorgsorganisationer om de personalansvariga cheferna ges mer tid att leda sina organisationer. I detta syfte ingår också att finna studier som visar på att de underställdas nöjdhet, friskhet och arbetstillfredsställelse har ett samband med det antal som man ska dela sin chef med. Detta avgränsade syfte kan formuleras till den konkreta frågan: Vad säger forskningen om hur kontrollspannets bredd påverkar den inre kvaliteten i organisationen?

Studiens frågeställning kan illustreras med nedanstående figur (Figur 1), där förhållandet mellan chefen och det antal underställda chefen har – kon-

trollspannet – kan antas påverka såväl effektivitet som yttre och inre kvalitet i verksamheten. I denna studie kommer tyngdpunkten att ligga på förhållandet mellan kontrollspannet och den inre kvaliteten.

**Figur 1.** Förhållandet mellan kontrollspannet, effektiviteten och kvaliteten.



# Kontrollspannet

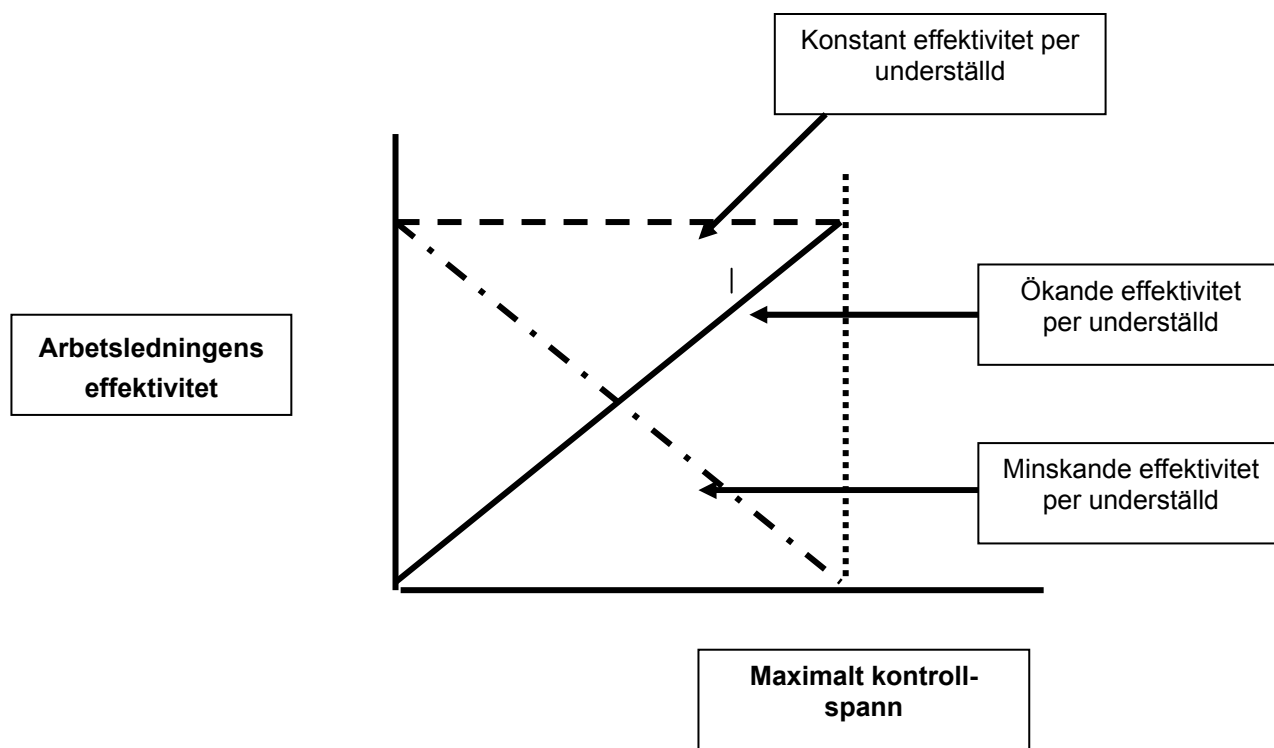
---

Användningen av begreppet kontrollspann, för det antal underställda som en chef ansvarar för och som inte faller under någon annan chefs ansvarsområde, går tillbaka till den klassiska industriella arbetsorganisationen där mer eller mindre normativa konstateranden angav riktlinjer eller satte gränser för lämpligt antal underställda. De principer för ledning och arbetsfördelning som då präglade organisationerna, byggde på en i allt väsentligt negativ människosyn.

Utgångspunkten var att människan var lat och ointresserad av att arbeta och ta ansvar. Arbetet måste därför planeras och kontrolleras i detalj. Det gällde att genom snäva restriktioner och kontroll motverka människans förmodade medfödda lättja och destruktiva instinkter. Såväl produktionsförutsättningarna som samhällsklimatet gjorde således att det föll sig naturligt att utforma större organisatoriska enheter inom industri och förvaltning efter samma principer som inom krigsmakten och kyrkan. Uppfattningarna från denna tid var mer baserade på praktiska erfarenheter än på logisk teori och en chef ansågs endast kunna ha ett mycket begränsat antal underställda.

Även Frederick W Taylors *Scientific Management teorier* från 1900-talets början har en matematisk och kvantitativ inställning till arbetsorganisation (24). Målsättningen var att med vetenskapliga metoder som exempelvis tidsstudier, finna det bästa, det vill säga det snabbaste och mest effektiva arbets sättet genom att tillämpa teserna: det finns ett bästa sätt och rätt man på rätt plats. Det ansågs därför också finnas ett för verksamheten optimalt kontrollspann, även om en viss ökning i antalet underställda kunde förbättra effektiviteten hos arbetsledningen. Det fanns emellertid också en gräns när allt för många underställda påverkade arbetsledningens effektivitet i negativ riktning. Det är emellertid oklart huruvida effektiviteten per underställd ansågs vara konstant, öka eller minska när kontrollspannet närmade sig gränsen för lämpligt antal underställda (Figur 2).

**Figur 2.** Kontrollspannets begränsningar (efter van Fleet och Bedeian 1977)(25).



Den i Paris baserade managementkonsulten Vytautas Andrius Graicunas, som ursprungligen kom från Litauen, publicerade i mars 1933 i The Bulletin of the International Management Institute en artikel om kontrollspann, där han framhöll att det saknades teori till stöd för den allmänna empiriska uppfattningen om gränserna för kontrollspann (26). I denna artikel föreslog Graicunas att en chef kan ha fem, eller i de allra flesta fall högst fyra underställda. Graicunas baserade detta sitt påstående på beräkningar av hur många relationer och kontakter som erfordrades beroende på hur många underställda en chef har (Tabell 1).

**Tabell 1.** Graicunas beräkningar

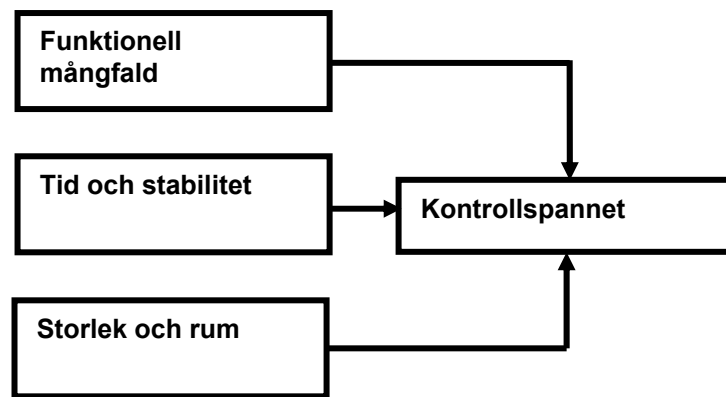
| Typ av relation                                     | Antal relationer |            |            |            |            |
|-----------------------------------------------------|------------------|------------|------------|------------|------------|
|                                                     | 2 personer       | 3 personer | 4 personer | 5 personer | 6 personer |
| Direkta enkla relationer                            | 2                | 3          | 5          | 7          | 9          |
| Ömsesidiga relationer                               | 2                | 6          | 20         | 42         | 72         |
| Direkta grupprelationer                             | 2                | 9          | 75         | 441        | 2 295      |
| Totalt antalet enkla och ömsesidiga relationer      | 4                | 9          | 25         | 49         | 81         |
| Totala antalet enkla relationer och grupprelationer | 4                | 12         | 80         | 448        | 2 304      |
| Totala antalet direkta och ömsesidiga relationer    | 6                | 18         | 100        | 490        | 2 376      |

Den franske företagsledaren Henri Fayol (1841–1925) summerade sina erfarenheter som företagsledare i boken *Administration Industrielle et Générale* (27). Hans uppfattning var att en chefs viktigaste uppgift var att utnyttja tillgängliga resurser på bästa sätt i syfte att uppnå de för organisationen fastställda målen. Denna uppgift kunde fullgöras genom en god administration vilket innefattade planering, organisering, styrning, samordning och kontroll. Fayol brukar ses som grundare av den så kallade administrativa skolan och fastställde också ett antal administrativa principer bland vilka ingick Unity of command och Line of authority. På detta sätt anknöt Fayol till de tidiga militärbefälhavarna och deras uppfattning om orderlinje, auktoritet och kontrollspann. Hans uppfattning var att gränsen för ett kontrollspann på en lägre nivå i organisationen var femton underställda, medan det på den högsta nivån var lämpligt med fyra underställda (27).

Den första engelska översättningen av Fayols bok utgavs år 1930 av *International Management Institute* (IMI) i Geneve. IMI:s direktör var vid denna tidpunkt Lydall Urwick. Lydall Urwick fick tillsammans med Luther Gulick i uppdrag av den amerikanska regeringen att besvara frågan om vad som är god administration. Detta uppdrag redovisades år 1937 i *Papers on the Science of Administration*, där Gulick och Urwick utgick från Fayols beskrivning av god administration, när de sammanfattade chefens roll i formeln POSDCORB; *Planning, Organizing, Staffing, Directing, Coordinating, Reporting, Budgeting*. I denna bok publicerades även Graicunas artikel om kontrollspannet ännu en gång. Urwick beskriver för övrigt i sin artikel från 1956 *The Manager's Span of Control* i *Harvard Business Review* att han hjälpte Graicunas att formulera dennes artikel från 1933.

Luther Gulick var den som utvecklade de klassiska teorierna om kontrollspann vidare, men hans uppfattning var fortfarande att en chef inte bör ha mer än tre till sju underställda (28). Han påpekade emellertid att kontrollspannets bredd också är beroende av såväl de enskilda chefernas preferenser och förmåga, som att kontrollspannets bredd är beroende av, vilket är mer betydelsefullt, tre viktiga organisatoriska variabler, nämligen funktionell mångfald, tid och stabilitet samt storlek och rum (Figur 3). I en organisation, med en mängd olika funktioner, är det nödvändigt att minska kontrollspannets bredd, eftersom den personalansvariga chefen interagerar med många olika typer av individer. Om däremot de underordnade alla utför samma, rutinartade, arbetsuppgift är det möjligt för en personalansvarig chef att leda och samordna ett större antal personer. Även om Gulicks definition av mångfald var begränsad till samma arbetsuppgifter, så kan detta synsätt tillämpas på mängden av arbetsuppgifter som olika personer utför, mängden av yrken och sysselsättningar eller mängden av utbildning och kunskap hos de underställda. När det gäller tid och stabilitet fokuserade Gulick huvudsakligen på stabilitet. I en stabil organisation, med låg personalomsättning, behöver de personalansvariga cheferna inte lära upp och övervaka nyanställda. De enskilda anställda, i den stabila organisationen, behöver mindre arbetsledning, eftersom de kan sina arbetsuppgifter. En stabil omgivning, där kraven på organisationen är oförändrade under längre tider, medför att rutiner kan byggas upp och att bredare kontrollspann är möjliga.

**Figur 3.** Samband mellan omgivning och kontrollspannet enligt Luther Gulick



Herbert Simon (29) argumenterade att om kontrollspannets bredd är begränsat och den personalansvariga chefen ansvarar för ett relativt litet antal underställda så medför detta att antalet nivåer i organisationen ökar och detta medför i sin tur svårigheter med den vertikala kommunikationen. Simons argument förblev oemotsagda och organisationsforskarna hittade nya intresseområden. Kontrollspannet föll i glömska och tyngdpunkten i forskningen förflyttades från karaktäristika i organisationer till organisatoriska beteenden och till försök att visa att betydelsen av de gamla principerna för ledning hade begränsat värde. Det fanns vid denna tid emellertid ingen empirisk forskning som visade på betydelsen av variationer i kontrollspannets bredd för de resultat som uppvisades av olika organisationer.

Genom att använda sig av Gulicks (28) och Urwicks (30) principer vad gäller kontrollspann har emellertid Kennet Meier och John Bohte (31) på senare år utvecklat kontrollspannteorin och kunnat visa på samband mellan kontrollspannets bredd och resultat. Denna utvecklade teori innebär, enligt Meier och Bohte, att det finns en nivå där kontrollspannets bredd är som mest effektiv. Ökas kontrollspannets bredd över denna nivå förbättras inte effektiviteten utan risken är att den blir sämre. Allt eftersom kontrollspannet blir bredare ökar produktiviteten i organisationen, eftersom antalet underställda per personalansvarig chef blir flera, däremot kan ett bredare kontrollspann medföra försämrade samordning, ledning och övervakning vilket i sin tur påverkar organisationens resultat i övrigt.

En begränsning som är värd att notera när det gäller kontrollspannteorin är antagandet att ett smalt kontrollspann betyder att den personalansvarige chefen har mer tid till sitt förfogande för att uppmärksamma och stödja sina underställda. Att chefen har mer tid innebär inte med automatik att denna tid används för de underställda och om så är fallet så säger inte heller kontrollspannteorin något om kvaliteten på interaktionen.

# Effektivitet, produktivitet och kvalitet

---

Björn Rombach och Patrik Zapata Johansson beskriver i essän *Ekonomiskan – ett framgångsrikt språk* (32) hur ekonomiskan, det språk ekonomer talar sinsemellan, sprider sig alltmer. De påpekar att med det ekonomiska språket kommer inte bara de ekonomiska orden och uttrycken utan också ekonomiska tankesätt, värderingar och en ekonomisk syn på saker och ting. Som exempel på ekonomiska tankesätt eller tankefigurer som mottagits okritiskt eller rent av välkomnats i den offentliga sektorn nämner de bland annat tanken att rationalisering innebär oförändrad kvalitet på verksamheten men för mindre pengar, det vill säga att verksamheten ska bedrivas effektivare.

Våra västerländska samhällen präglas av vad som närmast kan karaktäriseras som en fixering vid mått och utvärderingar (33, 34). Den som vid en argumentation kan hänvisa till statistik och mått uppfattas ofta som rationell och övertygande (35). Samtidigt är det nödvändigt att uppmärksamma att mått och utvärderingar i praktiken ofta utformas så att de mäter faktorer som är lätta att mäta, även om dessa mätningar inte nödvändigtvis mäter den mer långsiktiga måleffektiviteten eller produktiviteten (8, 11). Det är till exempel ganska okomplicerat att beräkna kostnaden per vård dag, medan mätningen av en patients upplevda förbättrade livskvalitet eller en anställds upplevelse av kvaliteten på den vård som bedrivs, är betydligt svårare att utvärdera och mäta. De faktorer som lätt kan mätas blir ofta styrande för hur verksamheter utformas och för vilket beteende som uppfattas som önskvärt. Dessa mått är ett av de mest betydelsefulla sätten att synliggöra aktörer och verksamheter. Genom att redovisa verksamheten i siffror kommer aktörerna att kunna argumentera för att den verksamhet som bedrivs är rationell, effektiv och nödvändig. Men synliggörande är också viktigt ur en annan aspekt. Genom att verksamheter synliggörs i mått och siffror blir också dessa verksamheter möjliga att styra och kontrollera. Numeriska redovisningar av olika slag har i sociologisk och företagsekonomisk forskning under lång tid betraktats som ett sätt att styra och disciplinera aktörer (36, 37, 38). Aktiviteter inom vård och omsorg kan på detta sätt komma att styras mot mätbara mål, konstruerade utifrån variabler som kostnader och vård dagar, medan värdet av professionernas arbete i själva verket inte med samma enkelhet låter sig beskrivas i termer och siffror. Något som visar sig tydligt i de krav på effektivitet, dokumentation och mätning av resultat som har präglat offentlig verksamhet under de senaste två decennierna.

Traditionellt sett betyder ordet effektivitet graden av måluppfyllelse. Effektivitet kan sägas vara sambandet mellan insatta resurser och uppnått resultat eller måluppfyllelse (Figur 4). Med ekonomisk effektivitet avses vanligen ekonomisk lönsamhet. Att en verksamhet bedrivs ekonomiskt effektivt kan emellertid också beskrivas som att de mål som ställts upp för verksamheten förverkligas till lägsta möjliga kostnad, eller med andra ord, under en god hushållning med resurserna (39). Denna definition av ekonomisk effektivitet är kanske den definition som är mest tillämplig på offentligt bedrivna

vård och omsorg, där såväl målen för verksamheten som de resurser som står till förfogande för att förverkliga dessa mål, är politiskt fastställda. Att göra en sak effektivt kan beskrivas som *att göra saken på rätt sätt*. Detta effektivitetskrav uppfattas oftast som att en förelagd uppgift fullgörs på ett kostnadseffektivt sätt, det vill säga att en så begränsad mängd resurser som möjligt används för att producera en enhet, exempelvis en vård dag. Denna typ av effektivitet brukar benämnas produktivitet.

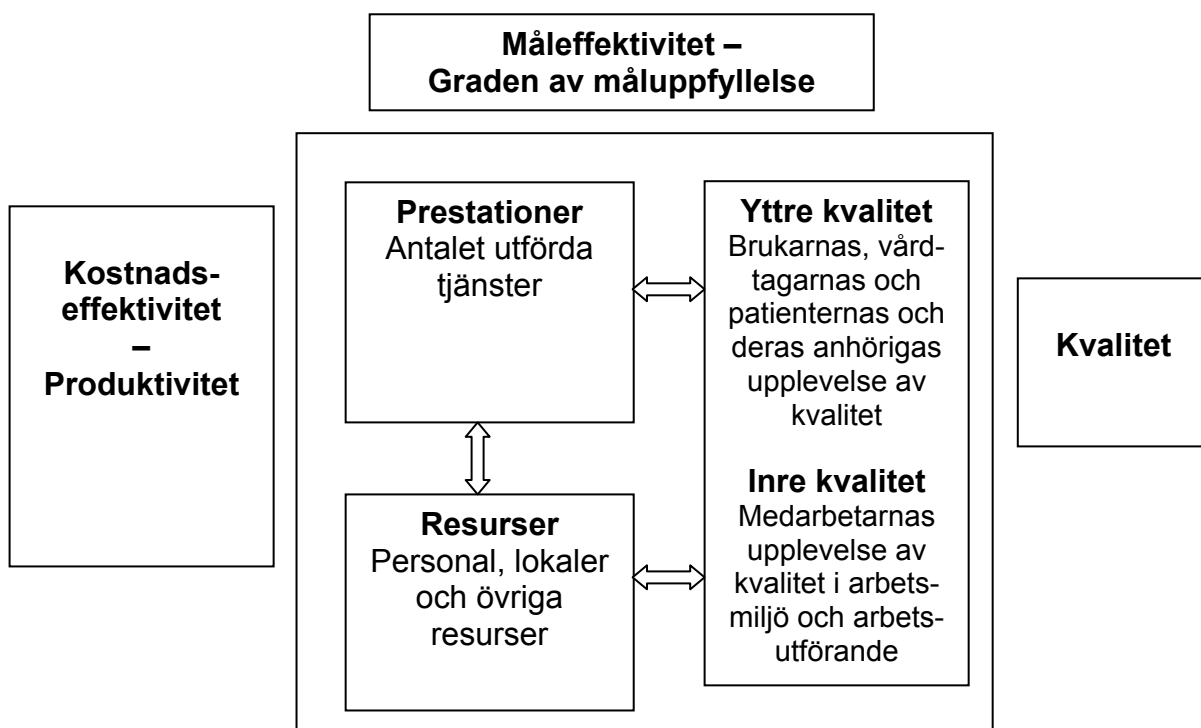
Definitionerna av kvalitetsbegreppet är många, men de flesta har sin utgångspunkt i kundens, eller brukarnas, vårdtagarnas, patienternas och deras anhörigas upplevelse av kvalitet, det vill säga den yttre kvaliteten. Men kvalitet handlar i grunden om att göra saker rätt. Ordet kvalitet kommer från det latinska ordet *qualitas*, som betyder av vad eller hurudant. Nationalencyklopedin (40) definierar begreppet kvalitet som god beskaffenhet eller värde. Kvalitet kan också definieras som ett mått på produktens, varans eller tjänstens, förmåga att uppfylla kundens, brukarnas, vårdtagarnas och patienternas förväntningar (Figur 4). Kvaliteten kan beskrivas som varans eller tjänstens förmåga att tillfredsställa, eller helst överträffa, de krav, behov och förväntningar som kunder, brukare, vårdtagare eller patienter har (41). Det vill säga, kvaliteten är alla sammantagna egenskaper hos en vara eller en tjänst, som ger dess förmåga att tillfredsställa uttalade eller underförstådda behov. Omsatt till offentlig vård och omsorg kan då kvaliteten på tjänsten utförd vård, beskrivas som alla sammantagna egenskaper hos de insatser som utförs och som tillfredsställer uttalade eller underförstådda behov hos brukare, vårdtagare, patienter och deras anhöriga. De tjänster som utförs inom så kallade människovårdande organisationer, till vilka vård och omsorg räknas, är emellertid heterogena och svåra att standardisera. De behöver anpassas till varje enskild mottagares behov och önsksningar. Tjänsternas heterogena natur medför även att genomförandet och utfallet varierar från tillfälle till tillfälle. Hur en tjänst utförs och av vem har stor betydelse. Detta innebär att skillnaden mellan de insatser som tillfredsställer behoven och de som är otillfredsställande kan vara ytterst liten (42).

Från början var kvalitetsutvecklingen så gott som uteslutande koncentrerad till den tillverkande industrin. Några generella ansatser avseende utvecklingen inom tjänstekvalitet redovisades inte förrän så sent som på 1980-talet vilket innebär att tjänstekvalitet ännu är ett relativt utvecklat område. En tjänst beskrivs inom företagsekonomin ofta som en kedja av värdeskapande aktiviteter. Dessa aktiviteter framkallar en process. För att fungera, fordrar denna process resurser. Med detta synsätt kan en tjänst beskrivas utifrån de tre ömsesidigt beroende begreppen resurser, process och resultat. Dessa har betydelse för hur kvaliteten i en tjänst bedöms och hur nya tjänster kan utvecklas. Peter Westlund och Bo Edvardsson (42) liksom också Bo Bergman och Bengt Klefsjö (43) ser tjänsteproduktionen som ett system av deltjänster där kunden värderar helheten och inte de enskilda deltjänsterna. Tjänster är heterogena och därför svåra att standardisera. De behöver anpassas till varje enskild mottagares behov och önsksningar. Tjänstens heterogena natur medför också att utfallet och processen varierar mellan olika tillfällen. Om kundens upplevda kvalitet avviker från dennes förväntningar, det vill säga att resultatet är otillfredsställande, bör det finnas svagheter någonstans i resurser eller process. Därför är valet av resurser samt processernas utformning

och genomförande, avgörande för hur det slutliga resultatet upplevs av kunden. Kundens upplevelse av kvalitet kan delas in i två dimensioner; den *tekniska kvaliteten* eller *vad* kunden får ut av tjänsten och den *funktionella kvaliteten*, det vill säga *hur* kunden upplever att tjänsten utförs. Den funktionella kvaliteten är de ”mjuka” egenskaperna såsom tillgänglighet, servicevilja och attityd till kunden. Det är till största delen den funktionella kvaliteten som avgör kundens, vårdtagarens, brukarens eller patientens upplevelse av kvalitet (44).

Kvalitet kan emellertid också beskrivas ur de underställdas perspektiv, som en inre kvalitet. Den inre kvaliteten är dessa aktörers upplevelse av kvalitet i arbetsmiljö, såväl den fysiska som den psykosociala, och arbetsutförande. Arbetsgivaren har ett långtgående ansvar för arbetsmiljön, vilket bland annat framgår av Arbetsmiljölagen, kapitel 3: *”Arbetsgivaren skall vidta alla åtgärder som behövs för att förebygga att arbetstagaren utsätts för ohälsa eller olycksfall. En utgångspunkt skall därvid vara att allt sådant som kan leda till ohälsa eller olycksfall skall ändras eller ersättas så att risken för ohälsa eller olycksfall undanröjs.”* (45).

**Figur 4.** Samband mellan effektivitet, produktivitet och kvalitet.



För de personalansvariga cheferna och deras underställda, som dagligen konfronteras med krav på att vara effektiva kan konstateras att lagar och politiska beslut ger liten vägledning om hur deras arbetsinsatser ska utformas, respektive hur begrepp som kostnadseffektivitet och kvalitet ska definieras i verksamheten. De ställs i stället inför svåra avvägningsproblem eftersom begreppen varken är entydiga eller oomtvistade inom vård och om-

sorg. Tvärtom är de grundläggande målen för vård och omsorg högst subtila och svåra att utvärdera – att bota, att lindra, att rehabilitera, att öka en persons livskvalitet och att ge god omvårdnad är exempel på sådana mål. När krav på effektivitet, kvalitet och låga kostnader möter dessa målsättningar kan värderingskonflikter uppstå eftersom de personalansvariga cheferna och deras underställda upplever att deras professionella ansvar står i konflikt med kraven på till exempel kostnadseffektivitet.

# Tillvägagångssätt

---

För att identifiera relevanta empiriska studier som visar vad forskningen säger om hur kontrollspannets bredd påverkar den inre kvaliteten i organisationen har sökningar genomförts i ett antal databaser. Sökningarna inleddes i de databaser som inkluderar redan gjorda kunskapsöversikter som Cochrane Library (Cochrane Database of Systematic Reviews), DARE (Database of Abstracts of Reviews of Effectiveness), EPPI-Centre (Evidence for Policy and Practice Information Coordinating Centre) med flera. Därefter genomfördes sökningar i databaser för originalstudier: Libris, PsycINFO, PubMed, SSCI, DIVA, Cinahl, Arblin m.fl. och sökmotorn Google. En genomgång har också skett av genomförda och pågående forskningsprojekt som redovisas av Arbetslivsinstitutet i Sverige och vid samtliga svenska regionala FoU-enheter inom vårdområdet. Sökningarna har i första hand omfattat åren 1995 till 2004.

De sökord som använts vid sökning i internationella databaser har varit: *span of control, span of management, span of supervision, flat organizations, performance, influence, outcomes*. Här kan noteras att begreppet *outcomes* visade sig vara det begrepp som oftast har använts i samband med internationella studier av kontrollspannet och dess effekter på organisationen. *Outcomes* kan översättas som resultat, konsekvens, synlig effekt eller något som uppkommer genom en viss påverkan eller genom att en viss handling eller ett visst förlopp fullbordas, ofta något som kan värderas eller mätas, gärna i siffror. Gary Yukl skriver att "*outcome measures are used to assess the degree to which goals are attained, which is the most commonly used determination of leader effectiveness*" (46).

För att identifiera relevant material har även följande kriterier använts: vård och omsorg, sjukvård, annan offentlig verksamhet samt annan serviceverksamhet.

# Det effektiva kontrollspannet

---

Under många årtionden pågick en intensiv debatt om de klassiska principerna för kontrollspann. Trots detta dröjde det länge innan några empiriska studier och seriösa analyser av kontrollspannets betydelse, i olika typer av organisationer genomfördes. De tidiga empiriska studierna avsåg huvudsakligen att undersöka hur kontrollspannen såg ut och vilka faktorer som kunde tänkas påverka kontrollspannens bredd. Några av dessa tidiga studier av hur kontrollspannen tillämpades i praktiken, genomfördes i USA. Dessa studier gav stöd för de klassiska principerna, genom att visa på att genomsnittliga kontrollspann på sex underställda var vanliga för den högsta ledningen i de studerade organisationerna (47). Det förekom emellertid också exempel på kontrollspann, som starkt avvek från de klassiska principerna. Det visade sig till exempel, att butikskedjan *Sears & Roebuck* tillämpade kontrollspann där över 100 underställda rapporterade till en och samma överordnad. De tidiga empiriska studierna dokumenterade även, att kontrollspannen i praktiken tenderade att vara bredare än vad som rekommenderades i de klassiska principerna (48). Det huvudsakliga intrycket var emellertid att studierna kunde påvisa stora variationer av de faktiska kontrollspannen. Enskilda studier rapporterade om variationer från noll till 127 underställda (49).

Det är här värt att mer ingående beskriva det banbrytande forskningsprojekt som Joan Woodward genomförde i England i början av 1960-talet, och där avsikten var att finna vilka faktorer som påverkar kontrollspannets bredd (50). Även denna studie visade att det förekom stora variationer i kontrollspannens bredd. Dessa variationer kunde inte förklaras av vare sig företagets storlek, vilken bransch de tillhörde eller företagets affärsmässiga framgångar. Den faktor som, enligt Woodward, bäst kunde förklara dessa och andra strukturella variationer återfanns i det tekniska produktionssystemet. Företag med liknande produktionssystem tenderade även att ha likartade organisationsstrukturer. Woodward delade in produktionssystemen i tre huvudkategorier: massproduktion enligt löpandebandprinciper, styckeproduktion, exempelvis skräddare, och processindustri med kontinuerlig och i hög grad automatiserad produktion av olja, kemikalier och liknande. Det visade sig att de högsta chefernas kontrollspann var bredast inom processindustrin, med ett medeltal av tio underställda per chef. Kontrollspannet var smalast vid styckeproduktion, med ett medeltal av fyra underställda per chef. Den verksamhet som låg närmast de klassiska principerna var massproduktion enligt löpandebandsprinciper, med ett medeltal av sju underställda per chef. På mellanchefsnivå var kontrollspannet bredast inom styckeproduktionen, men kontrollspannet hade en tendens att bli smalare ju mer avancerat produktionssystemet var. Första-linjen-chefernas, eller de personalansvariga chefernas, kontrollspann var mycket brett vid massproduktion, relativt smalt inom styckeproduktion och allra smalast inom processindustrin.

I sina analyser förklarade Woodward detta förhållande med att processindustrin hade de mest avancerade arbetsmetoderna och en större andel specialutbildad personal på alla nivåer i organisationen. Typiskt för processindustrin var också att ett brett kontrollspann tillämpades i ledningen för organisationen, medan kontrollspannet på de operativa nivåerna var smalare. Detta var tvärt emot det mönster som framkom inom massproduktionen. Den tekniska komplexiteten inom processindustrin bidrog inte bara till att bredda de högsta chefernas kontrollspann, utan sattes även i samband med att antalet chefer ökade i förhållande till att antalet underställda ökade. Dessutom hade cheferna bättre formella kvalifikationer. Den tekniska komplexiteten bidrog också till att den mängd stödresurser och administrativ personal som cheferna hade tillgång till ökade, i förhållande till det antal underställda, som var direkt involverade i produktionen.

Denna klassiska studie visade dessutom att de klassiska principerna om kontrollspann enbart stämde överens med verkligheten i en begränsad del av industrin, nämligen i standardiserad massproduktion av löpandebandsprincip. Likväl är det denna typ av organisationsstruktur som framhållits som idealet och som rekommenderats som generellt mönster i stora delar av den klassiska organisationslitteraturen. Studien ger därför ett starkt empiriskt stöd för att det är nödvändigt att tillämpa ett mer situationsanpassat synsätt på organisationer, även när det gäller kontrollspannsbegreppet.

Woodwards forskningsresultat har fått stöd även av senare studier. Detta gäller såväl tendenserna att tillämpa smalare kontrollspann, när arbetsuppgifterna är mer komplexa och osäkerheten högre, som att antalet chefer i förhållande till antalet underställda blir högre, ju bättre kvalifikationer de anställda har (51). Detta bör emellertid inte tolkas som ett uttryck för ett större behov av kontroll i denna typ av organisationer, utan snarare som ett sätt att förbättra utbytet av information och att skapa bättre förutsättningar för att fatta mer komplicerade beslut (bl.a. 52, 53).

De tidiga empiriska studierna av kontrollspann avsåg således huvudsakligen att undersöka vilken bredd på kontrollspannen, som tillämpades i olika typer av organisationer och vilka faktorer det var, som avgjorde kontrollspannens bredd. Intresset för studier av kontrollspannet var under många år, efter de klassiska studierna, mycket begränsat. Av litteratursökningens resultat kan emellertid konstateras att intresset för kontrollspannet, sedan mitten av 1990-talet, återigen börjar växa. Den stora skillnaden, gentemot tidigare studier, är att de senare studierna inte så mycket gäller hur eller varför smala eller breda kontrollspann tillämpas. Vad som nu är aktuellt är att försöka ta reda på är, vilken betydelse kontrollspannet har för organisationen, eller vilka effekter kontrollspannets bredd har för organisationens resultat, det som på engelska heter *outcomes*.

Antalet empiriska studier som genomförts när det gäller kontrollspannet och kontrollspannets betydelse för organisationen, eller dess effekter på organisationens resultat, är fortfarande mycket begränsat. Sammanlagt har vid sökningarna åtta olika empiriska studier identifierats, samtliga genomförda under den senaste tioårsperioden, något som tyder på att intresset för kontrollspannets betydelse för organisationen är växande. De studier som identifierats har samtliga genomförts i USA och Kanada. Fem av studierna har genomförts inom företagsekonomi och organisationsforskning (31, 54, 55,

56, 57, 58, 59), medan tre av studierna har genomförts inom ramen för vårdvetenskaplig forskning (60, 61, 62).

Studierna har genomförts i ett antal olika kontexter. De fem företagsekonomiska studierna har genomförts inom offentlig skolverksamhet (31, 55, 56, 59), serviceföretag (54, 57) och inom kemisk industri (58). De tre vårdvetenskapliga studierna har samtliga genomförts i sjukhusmiljö (60, 61, 62). Inga studier av kontrollspann inom exempelvis äldreomsorg har identifierats i sökningarna. Trots den varierande kontexten i de olika studierna och trots avsaknaden av studier från äldreomsorg, bör dessa ändå kunna ge antydningar om vilken betydelse kontrollspannet kan tänkas ha även när det gäller vård och omsorg.

Ronald J Burke (54) genomförde sin studie på ett större serviceföretag i Canada. Studien omfattade 1 608 anställda på sammanlagt tjugotvå olika arbetsplatser inom företaget. Studien avsåg att undersöka på vilket sätt storleken på arbetsplatsen påverkade de anställdas allmänna uppfattning om dels arbetsgivaren och dels arbetsmoralen på arbetsplatsen. Studien avsåg även att undersöka de anställdas uppfattning om den egna arbetsgivaren i förhållande till andra arbetsgivare. Med arbetsplatser avsågs i studien ett antal personer som arbetade på en avgränsad arbetsenhet i företaget, vilket kan jämföras med kontrollspann<sup>1</sup>. Arbetsplatsernas storlek varierade mellan tjugo och fyrahundra personer. Resultatet av Burkes studie visade att anställda på större arbetsplatser beskrev sin arbetsmiljö på ett mer negativt sätt, än de anställda, som arbetade på mindre arbetsplatser. De anställda på de större arbetsplatserna hade uppfattningen att deras eget arbetsresultat var sämre jämfört med hur de anställda på de mindre arbetsplatserna uppfattade sitt arbetsresultat. De anställda på de större arbetsplatserna hade också en mer negativ uppfattning när det gällde hur arbetet samordnades inom arbetsplatsen, om allmän nöjdhet och om arbetsmoralen på arbetsplatsen. De hade även en mer negativ uppfattningen om det egna företaget i jämförelse med andra företag. På samma sätt hade fler anställda på de större arbetsplatserna för avsikt att sluta sin anställning. De upplevde också fler konflikter mellan arbete och privatliv. Däremot studerade inte Burke huruvida det fanns något samband mellan arbetsplatsens storlek och de anställdas arbetstillfredsställelse. Han studerade inte heller storleken på arbetsplatsen i förhållande till kvaliteten på arbetsprestationerna. Slutsatser som han drog av studiens resultat var att det är lättare att kommunicera ansikte mot ansikte på mindre arbetsplatser. Denna direktkommunikation får till följd, att de anställdas förtroende ökar, såväl för företagsledningen, som för hela företaget. Detta högre förtroende för företagsledningen och företaget, har i sin tur ett positivt inflytande på de anställdas allmänna nöjdhet och även på deras vilja att stanna kvar som anställda i företaget.

Kennet J Meier och John Bohte (31, 55, 56) genomförde en omfattande studie inom utbildningssektorn i USA. Studien omfattade 678 skoldistrikt, i Texas, med minst 500 elever, vilket motsvarar 8 procent av USA:s samtliga

---

<sup>1</sup> Organisationsteoretikern Henry Mintzberg (63, 64, 65, 66) har i en rad arbeten behandlat formell organisationsstruktur. Mintzberg avvisar själva begreppet kontrollspann eftersom det, enligt honom, kan ge missvisande språkliga associationer, i stället använder han sig av storlek på arbetsenheter (*unit size*).

skolor. Skoldistriktet hade i medeltal 649 elever. Meier och Bohte hade flera avsikter med denna studie. Dels hade de för avsikt att pröva Luther Gulicks (28) teori om att kontrollspannets bredd är beroende av funktionell mångfald, tid och stabilitet samt storlek och rum. Dels ville de pröva Joan Woodward's (50) teorier om att kontrollspannen tenderar att blir smalare när uppgifternas komplexitet och osäkerhet ökar och när medarbetarnas kvalifikationer ökar. Dessutom avsåg studien att undersöka om det fanns något samband mellan kontrollspannets bredd och elevernas skolresultat. Meier och Bohte har som kontrollspann använt sig av förhållandet mellan antalet lärare och administratörer, i respektive skoldistrikt, och antalet elever i distriktet. Dessa kontrollspann varierade mellan 9 och 19 underställda. Genomsnittsstorleken på kontrollspannen var 13,8 underställda. Kontrollspannens bredd har därefter jämförts med hur stor andel av eleverna, vid varje skola, som med godkänt resultat genomfört standardiserade läsförståelse- respektive matematikprov under åren 1994 till 1997. I studien har även tagits hänsyn till fem olika demografiska variabler: andelen afroamerikanska elever, andelen latinamerikanska elever, lärarnas erfarenhet, lärarnas lön och utbildningsbudgeten per elev. Resultatet av studien bekräftade såväl Luther Gulicks (28) som Woodward's (50) teorier. Studien visade även att kontrollspannets bredd hade avgörande betydelse för elevernas resultat i de standardiserade proven. I skolor med färre elever per lärare/administratör visade det sig att fler elever genomförde standardproven med godkänt resultat. Det fanns ett signifikant samband mellan kontrollspannens bredd och elevernas provresultat. Med en minskning av en elev per lärare/administratör förbättrades provresultaten med 0,78 procent. Meier och Bohte konstaterade efter sin studie att det tycks finnas en bestämd bredd där kontrollspannet är som mest effektivt. Skulle kontrollspannet därefter breddas ytterligare förbättras inte resultaten, utan risken är tvärtom stor att resultaten försämras.

Judy Hoffer Gittel (57) genomförde sin studie på fyra flygbolag i USA. Studien omfattade 352 anställda fördelade på nio arbetsgrupper med mellan 9 och 38 personer per grupp. Genomsnittsstorleken på arbetsgrupperna var 20 personer. Studien avsåg sådana arbetsgrupper som hade ett gemensamt ansvar för olika arbetsuppgifter i samband med flygavgångar. I dessa arbetsuppgifter ingick sådana uppgifter som catering, flygplansstädning, tankning av flygplan och incheckning. Gittel ville i sin studie undersöka om arbetsgruppernas arbetsprestationer förbättrades i grupper med smala kontrollspann. Hennes tanke var att gruppprocesserna borde förstärkas i grupper med smala kontrollspann. Gittel använde sig av såväl kvalitets- som effektivitetsmått i sin studie. Som kvalitetsmått använde hon sig i studien av: kundklagomål, bagagehantering och förseningar. Som effektivitetsmått användes bemanning och den tid som krävdes i "gaten" i samband med flygavgångarna. Resultatet av Gittells studie visade att de grupper som hade breda kontrollspann presterade sämre, såväl när det gäller kvalitet som effektivitet, jämfört med de grupper där kontrollspannen var smala. Hon förklarade detta med att de chefer som hade smala kontrollspann hade större möjligheter att kommunicera med sina gruppmedlemmar. Cheferna som hade breda kontrollspann hade däremot en större distans till sina underställda. Chefernas kommunikation med grupperna påverkade även kommunikationen inom grupperna. Variationen på kommunikationen inom grupperna medförde i sin

tur att problemlösningsnivåerna var betydligt lägre i grupperna som hade breda kontrollspann i jämförelse med grupperna som hade smala kontrollspann. Gittel drar också den slutsatsen av sin studie att även för grupper som arbetar relativt självstyrande, kan det vara befogat att behålla en viss arbetsledning. Detta för att dels stödja gruppmedlemmarna, men också för att förmedla gemensamma mål till gruppen och för att kunna ge feedback på gruppens arbetsprestationer.

Regina Hechanova-Alampay och Terry A Beehr (58) studerade vilken betydelse kontrollspannets bredd kunde tänkas ha för arbetsmiljöarbetet på ett större kemiskt företag i USA. Deras studie omfattade 24 arbetsgrupper med sammanlagt 531 anställda, fördelade på tre av företagets anläggningar, i tre olika amerikanska delstater. De olika arbetsgruppernas storlek varierade mellan 12 och 110 personer. Den genomsnittliga gruppen bestod av 47 personer. Företaget hade nyligen genomfört en större omorganisation. I samband med omorganisationen hade antalet nivåer i organisationen minskat. Avsikten hade varit att öka självständigheten och det egna ansvaret i arbetsgrupperna, såväl avseende produktion som när det gällde säkerhetsfrågor. Produktionscheferna hade tidigare haft två nivåer mellan sig och arbetsgrupperna. Dessa nivåer hade tagits bort i samband med omorganisationen och grupperna var efter omorganisationen direkt underställda produktionscheferna. Kontrollspannen hade därmed breddats. I samband med omorganisationen genomfördes också ett stödprogram. Genom stödprogrammet fick arbetsgrupperna tillgång till resurspersoner. Resurspersonernas uppgift var att stödja det pågående förändringsarbetet. Avsikten med studien var att finna samband mellan kontrollspannets bredd, det stöd grupperna fick och riskbeteenden och arbetsolyckor. Resultatet av studien visade att såväl de grupper som hade tillgång till stöd från resurspersoner, som de grupper som hade smalare kontrollspann, uppvisade mindre riskbeteenden och färre arbetsolyckor.

Ann Altaffers (60) studie är en av de första och en av få studier som genomförts av kontrollspann i vårdmiljö. Altaffer har i sin studie försökt mäta skillnaderna i kontrollspann mellan avdelningschefer som är sjuksköterskor och avdelningschefer med annan bakgrund. Hon har även studerat chefernas egen uppfattning om avdelningens effektivitet, samt vilka kontrollspann som dessa chefer uppfattade som optimala. Studien genomfördes på två sjukhus i Canada och omfattade 44 avdelningschefer, av vilka 24 var sjuksköterskor och 20 var icke sjuksköterskor. Altaffer fann i sin studie att kontrollspannen för avdelningschefer som var sjuksköterskor, i medeltal omfattade 49 underställda, medan icke sjuksköterskor i medeltal hade 44 underställda. Sjuksköterskornas egen uppfattning var att ett optimalt kontrollspann för dem omfattade i medeltal 38 underställda, medan icke sjuksköterskor uppfattade 26 underställda som ett optimalt kontrollspann. Hon konstaterade också att de avdelningschefer, som hade fler underställda och färre assistenter, uppfattade sig själva som mer effektiva. Studien har emellertid begränsningar, bland annat därför att uppfattningen om begreppet effektivitet mättes utan att detta egentligen definierades.

Amelia Sanchez McCutcheons (61) studie är ytterligare en av de få studierna av kontrollspann i vårdmiljö. Hon har i sin studie undersökt ledarstilens och kontrollspannets effekter på organisationen. Studien genomfördes 2001

inom sjukhusvård i Canada och omfattar 717 sjuksköterskor och 41 avdelningschefer vid 51 vårdavdelningar på sju olika sjukhus. De olika avdelningarna bestod av såväl medicin- som kirurg-, gynekolog- och dagkirurgiavdelningar. Avsikten med studien var att undersöka i vilken grad olika ledarstilar respektive olika breda kontrollspann påverkade arbetstillfredsställelse, personalomsättning och personalstabilitet. Med arbetstillfredsställelse avsågs i vilken grad de anställda tyckte om sitt arbete. Med personalomsättning avsågs här hur stor andel av sjuksköterskorna som lämnade sin anställning under en ettårsperiod. Med personalstabilitet avsågs hur stor andel av sjuksköterskorna som var kvar i sin anställning efter ett år. I studien togs hänsyn till ålder, utbildningsnivå och erfarenhet hos såväl avdelningschefer som sjuksköterskor. Resultatet av studien visar att olika ledarstilar påverkar arbetstillfredsställelse och personalomsättning. Studien visar emellertid också, och detta är den första studien som empiriskt visar det, att kontrollspannets bredd påverkar såväl arbetstillfredsställelse som personalomsättning och personalstabilitet. Personalen på de avdelningar där avdelningscheferna hade bredare kontrollspann upplevde lägre arbetstillfredsställelse, vilket i sin tur medförde en högre personalomsättning och en lägre personalstabilitet. Samtidigt visade studien att, oavsett vilken ledarstil avdelningscheferna hade, kunde inte ledarstilen kompensera för de negativa konsekvenserna av breda kontrollspann. Studien visar också att det finns enstaka undantag, där sjuksköterskorna på avdelningar där cheferna hade breda kontrollspann, upplevde en större arbetstillfredsställelse än de som arbetade på avdelningar där cheferna hade smala kontrollspann. Något som Sanchez McCutcheon, något överraskad, förklarar med att det är tänkbart att chefer med breda kontrollspann och ett "låt-gå-beteende" i högre grad undviker att påpeka misstag och fel för sina underställda. Hon konstaterar också utifrån sin studie, när det gäller kontrollspannets bredd, att studien visar att personalomsättningen ökar med 1,6 procent och personalstabiliteten minskar med 1,5 procent för varje tiotal underställda som ett kontrollspann har.

Deb Cathcart, Susan Jeska, Joan Karnas, Sue Miller, Judy Pechacek och Lolita Rheault (62), som samtliga är avdelningschefer på ett universitetssjukhus i Minneapolis i USA, genomförde ett aktionsforskningsprojekt på sjukhuset. Studien initierades med anledning av chefernas oro över att de breda kontrollspannen, som tillämpades på sjukhuset, hade negativ effekt på sjukvårdspersonalens engagemang i sitt arbete. Kontrollspannen på sjukhusets avdelningar varierade i bredd mellan 5 och 100 underställda. Mer än 40 procent av kontrollspannen omfattade 40 eller fler underställda. Avsikten med studien var att fastställa om kontrollspannets bredd verkligen hade någon betydelse för personalens engagemang. Avdelningscheferna studerade svaren på arbetsmiljöenkäter som genomförts på sjukhuset och fann att personalens engagemang minskade allt eftersom kontrollspannen blev bredare. Engagemanget påverkades inte när enkäterna kontrollerades med hänsyn till demografiska uppgifter om ålder, anställningstid eller befattning. På avdelningar som hade 15 anställda eller färre upplevde de anställda att deras åsikter hade betydelse på arbetsplatsen, detta i sin tur påverkade nivån av engagemang i arbetet. På avdelningar som hade fler än 15 anställda visade det sig att nivån av engagemang i arbetet var högre endast om det fanns någon på arbetsplatsen som uppmuntrade deras utveckling. Aktionsforskningspro-

jektet innebar att ytterligare fyra chefer anställdes och att arbetsplatsernas storlek och därmed också kontrollspannens bredd anpassades. Efter ett år noterades positiva förändringar vid mätningar av de anställdas engagemang för sitt arbete. Forskargruppen gjorde även en bedömning av vid vilken brytpunkt kontrollspannets bredd började få ett negativt inflytande på engagemanget i arbetet. De fann att upplevelsen av engagemang minskade betydligt, när kontrollspannen blev bredare än 15 underställda, samt att en ytterligare försämring inträffade när kontrollspannets bredd översteg 40 underställda.

Nick Andrew Theobald och Sean Nicholson-Crotty (59) har arbetat vidare med Meiers och Bohtes material från skolstudien i Texas och genomfört fördjupade studier av materialet. Deras tankar inför den fortsatta studien var att offentliga byråkratier, vilka här representerades av skolorna, har ett antal mål för sin verksamhet. Dessa mål kan stå i konflikt med olika strukturella val när det gäller organisationsstrukturen. Den bredd på kontrollspannet, som kan vara optimal för att uppnå ett mål, kan också vara sämre när det gäller att uppnå ett annat mål. Theobald och Nicholson-Crotty analyserade därför hur fyra olika mått på kontrollspann påverkar tre olika resultat i de olika skoldistrikten. Resultatet av studien visade att det finns optimala kontrollspann, men att dessa varierar beroende på vilka mål som ska uppfyllas.

Sammanfattningsvis kan konstateras att i hälften av de vid sökningarna identifierade studierna av kontrollspannets bredd och dess effekter på organisationen, nämligen i de studier som genomförts av Burke, Hechanova-Alampay och Beehr, Sanchez McCutcheon samt Cathcart med flera, (54, 58, 61, 62) har forskarna funnit belägg för att kontrollspannets bredd har betydelse för de anställdas upplevelse av förtroende, arbetstillfredsställelse och engagemang. Aktörernas upplevelse av kvaliteten i arbetsmiljön och kvaliteten i arbetets utförande påverkades av hur breda kontrollspannen i organisationen var. Kontrollspannets bredd kan därmed antas påverka den inre kvaliteten i organisationen. McCutcheons studie visade dessutom att kontrollspannets bredd hade en mätbar effekt på personalrörligheten, vilket direkt påverkar kostnaderna i organisationen. Det finns visserligen inga standardkostnader för personalrörlighet, men kostnaderna för personalrörlighet kan beräknas genom mätning och kostnadsberäkning av den tid som åtgår för att avsluta anställningar, rekrytera, introducera och inskola ersättare för dem som slutat (67, 68). Det är också mycket intressant att konstatera att i ytterligare två av studierna, de som genomförts av Meier och Bohte respektive Gittel (29, 55, 56, 57), har forskarna dessutom kunnat påvisa att kontrollspannets bredd har betydelse, för såväl den externa kvaliteten, som för effektiviteten i verksamheten. Altaffers studie (60) visar även den på att effektiviteten kan påverkas av kontrollspannets bredd. Det är emellertid svårt att dra några generella slutsatser av detta, eftersom Altaffer ej har definierat vad som i studien avsågs med effektivitet. Theobald och Nicholson-Crotty (59) konstaterar i sin studie att det finns optimala kontrollspann, men att dessa varierar beroende på vilka mål som ska uppfyllas. De konstaterar också att de flesta större organisationer inte är tillräckligt flexibla när det gäller organisationens strukturer, men att organisationer bör välja den organisationsstruktur och den bredd på kontrollspannen som är optimala för det flesta målen.

De empiriska studierna, som hittills genomförts och publicerats, ger tyvärr inget stöd för hur många underställda en personalansvarig chef skall ha för att kunna leda på ett bra sätt. Däremot ger de empiriska studierna utan tvekan stöd för att Gulicks (28) klassiska teorier om funktionell mångfald, tid och stabilitet samt storlek och rum fortfarande är tillämpliga. Det antal underställda en personalansvarig chef kan ansvara för beror på vilken typ av verksamhet som bedrivs, vilka mål som ska uppfyllas, i vilken omgivning organisationen verkar och vilken kompetens medarbetarna innehar. En organisation i en stabil omgivning, där kraven på organisationen är oförändrade under längre tider, gör det möjligt att bygga upp stabila rutiner, vilka i sin tur möjliggör att bredare kontrollspann tillämpas. På samma sätt är det möjligt att, i en organisation med ett begränsat antal funktioner, tillämpa bredare kontrollspann. Verkar organisationen däremot i en omgivning där förutsättningarna ofta förändras finns behov av smalare kontrollspann. Likaså om organisationen ansvarar för en mängd olika funktioner. Om däremot de underordnade alla utför samma, rutinartade, arbetsuppgifter är det möjligt för en personalansvarig chef att leda och samordna ett större antal personer.

Vad som även stöds av de empiriska studier, som här refererats, är att det antal underställda en personalansvarig chef ansvarar för, kan påverka såväl produktivitet och effektivitet, som yttre och inre kvalitet i organisationen. Hälften av de, under senare år, genomförda studierna visade att det som kan kallas inre kvalitet, det vill säga, medarbetarnas upplevelse av kvalitet i arbetsmiljö, såväl den fysiska som den psykosociala, och kvaliteten i arbetsutförandet påverkades av kontrollspannets bredd. Två av de empiriska studierna visade att även den externa kvaliteten, produktiviteten och effektiviteten, påverkades av kontrollspannets bredd. Visserligen avser ingen av de refererade studierna äldreomsorg, men det finns skäl att anta att förutsättningarna för ledarskapet inom denna typ av vård och omsorg inte alltför mycket skiljer sig från förutsättningarna för ledarskapet inom exempelvis sjukhusvård. De studier som genomförts på sjukhus har visat att kontrollspannets bredd har betydelse för såväl den inre kvaliteten som effektivitet och produktivitet i verksamheten. Det borde vara rimligt att anta att kontrollspannets bredd har betydelse för kvalitet, effektivitet och produktivitet även inom vård och omsorg av äldre och funktionshindrade.

I Sverige har ännu inga empiriska studier genomförts när det gäller kontrollspannet, som företeelse, och kontrollspannets inverkan på de underställdas upplevelse av arbetstrivsel, arbetshälsa eller personalomsättning. Kontrollspannet är emellertid en betydelsefull del av förutsättningarna för ledarskapet i organisationen. Det är därför nödvändigt att här framhålla Anna Nybergs, Peggy Bernins och Töres Theorells (69) sammanfattning av egen forskning och den litteratursökning som de genomfört, för att undersöka vad den internationella forskningen säger om relationen mellan ledarskap och de underställdas hälsa. De konstaterar att endast en begränsad del av ledarskapslitteraturen behandlar ledarskapets inflytande på de underställda och att ännu färre studier avser ledarskapets betydelse för de underställdas hälsa. Mellanchefernas och första linjens chefers ledarskap är, enligt Nyberg, Bernin och Theorell, särskilt viktigt. Dessa chefer ansvarar för den direkta kontakten med de underställda och har därför också stor betydelse för de underställdas stressupplevelser och hälsa. Det är den närmaste chefens ledarskap

som avgör om den enskilde underställda upplever omtanke och stöd. Det är också mellancheferna och första linjens chefer som avgör hur de frihetsgrader respektive begränsningar, som sätts av organisationens kultur och strukturer, i realiteten utformas. Dessa frihetsgrader och begränsningar har en direkt inverkan på de underställdas arbetsmiljö och hälsa.

Stefan Zcüs, Örjan Hemström, och Staffan Marklund (70) skriver om organisatoriska faktorer betydelse för hälsovariationer på arbetsplatsnivå eller organisationsnivå, att även om forskningen och teoribildningen idag är begränsad så finns det näraliggande forskningsfält som åtminstone indirekt anger hur en hälsobefrämjande arbetsplats bör organiseras. Redan på 1920- och 30-talen visade forskare inom den så kallade Human Relationsrörelsen att välbefinnandet och effektiviteten bland personalen kunde ökas genom vad man kan kalla organisatoriska faktorer vid den enskilda arbetsplatsen. Förgrundsgestalten inom Human Relationsrörelsen, Elton Mayo, vars teoretiska grundtanke var att man genom en viss arbetsorganisation och ledning kunde förbättra verksamhetens resultat, betonade särskilt att det var genom arbetsorganisationens humanisering som en verksamhet nådde högre effektivitet (71). Inom forskningen om arbetsliv och hälsa har en liknande teoribildning om arbetslivets socialorganisatoriska fundament utvecklats utifrån omfattande empiriska studier. Det främsta bidraget i detta sammanhang är troligen den så kallade krav-kontroll modellen, som utvecklades under 1980-talet av Johnson, Karasek och Theorell (72, 73, 74, 75). Teorin anger att både arbetstagarens hälsa och de krav som kan ställas på arbetstagaren, är avhängigt av det sociala stöd som arbetsledaren ger och en arbetsorganisation som ger möjlighet till kontroll över den egna arbetssituationen.

Som en avslutning kan här refereras till Chris Argyris (76) så kallade fusionsteori. Argyris hävdar att det finns ett ömsesidigt beroende mellan organisationens ekonomiska lönsamhet, effektivitet och överlevnad och de anställdas arbetslivskvalitet. Detta innebär att en hög grad av arbetstillfredsställelse och en god psykosocial arbetsmiljö är bra för både organisationen och för organisationens anställda. De enskilda individernas potentiella resurser kan inte utvecklas och leda till ett positivt arbetsengagemang om inte arbetsorganisationen står i samklang med individens behov. På längre sikt torde därför en god arbetsmiljö, för såväl personalansvariga chefer som för deras underställda, alltid vara lönsam och leda till hög effektivitet, produktivitet och kvalitet.

# Avslutande reflektioner och förslag till fortsatt forskning

---

Resultaten av denna studie visar på vilken betydelse bredden på personalansvariga chefers kontrollspann har, för att skapa förutsättningar för effektivitet, produktivitet och kvalitet. Det är inte mänskligt möjligt att utöva ett effektivt ledarskap till ett mycket stort antal underställda och samtidigt säkra en effektiv daglig verksamhet på en stor arbetsenhet. De empiriska studierna bekräftar också att, för att ledarskapet ska fungera, är det nödvändigt att arbetsgivare inom vård och omsorg är medvetna om vilka förutsättningar som krävs för att personalansvariga chefer ska kunna leva upp till rollen som chef och ledare och dessutom erbjuder dem dessa förutsättningar.

Offentliga organisationer, både inom Sverige och utomlands, utsätts för och har utsatts för stora reformer. De kraftigt slimmade och ofta decentraliserade enheterna inom vård och omsorg beror till stor del på de offentliga arbetsgivarnas krav på att verksamheterna rationaliseras och samtidigt görs mer effektiva och mer produktiva. Samtidigt ska de tjänster som verksamheterna utför, enligt lagstiftningen, vara av hög kvalitet. Det är en mer eller mindre omöjlig uppgift att vara personalansvarig chef inom vård och omsorg, när uppgiften från dem som sätter målen är, att mer ska göras för lägre kostnader och med en högre kvalitet. Det är teoretiskt möjligt för beslutsfattarna att kräva att effektivitet, produktivitet och kvalitet ska förbättras, samtidigt som kostnaderna för verksamheten ska minska eller vara oförändrade. Att leva upp till dessa krav innebär emellertid svåra praktiska problem för dem som arbetar inom den här typen av människovårdande verksamhet. De resurser som är tillgängliga utgör redan lägsta nivån för att motsvara befolkningens behov av tjänster. Med stigande ålder, hos en befolkning som generellt sett blir friskare, ökar paradoxalt nog behovet av vård. Om kostnaderna för verksamheten ska minska ytterligare innebär detta att kvalitetsfrågorna redan är lösta. Det går att göra saker billigare, men det går inte att göra saker både billigare och bättre. Resursförbrukning och kvalitet ligger med nuvarande teknik väldigt nära varandra. För att höja produktiviteten inom vård och omsorg är det i så fall nödvändigt med ett teknikskifte.

Som tidigare nämnts har ingen empirisk studie av kontrollspann inom äldreomsorg återfunnits bland publicerade studier. Det är emellertid här värt att anknyta till de studier av arbetsmiljö inom vård och omsorg som redovisades i samband med problembeskrivningen tidigare i denna rapport. Även om avsikten med dessa studier, när de genomfördes, inte var att mäta samband mellan kontrollspannens bredd och kvalitet, effektivitet och produktivitet inom vård och omsorg, aktualiseras i var och en av dessa studier det faktum att såväl chefer som underställda inom vård och omsorg upplever att arbetsmiljön har påverkats i samband med att organisationerna har plattats till och kontrollspannen breddats. Dessa upplevelser av en försämrad arbetsmiljö och försämrade förutsättningar för ledarskap bör inte förringas.

När det gäller kontrollspann inom vård och omsorg kan det också finnas skäl att reflektera över vår syn på dem som arbetar där och synen på det arbete som utförs. Kan det verkligen vara så att vi ser det arbete som utförs i dagens platta vårdorganisationer, med breda kontrollspann, som massproduktion enligt löpandebandprinciper. I så fall kan det vara riktigt att ha breda kontrollspann för de personalansvariga cheferna i första linjen och smalare kontrollspann för dem som är chefer högre upp i organisationen. Redan Luther Gulick (27) fastslog att när de underställda utför samma rutinartade arbete är det möjligt att ha breda kontrollspann. Detta bekräftades i Joan Woodward's empiriska studier (50). Ett okomplicerat arbete kan utföras i organisationer med breda kontrollspann och dessutom med mindre kvalificerade chefer. Tyvärr är det nog inte så. Arbete med människor, arbete inom vård och omsorg, kan aldrig vara rutinartat och okvalificerat, utan är i stället komplext och ställer stora krav såväl på cheferna som på dem som är direkt involverade i verksamheten.

Det finns ett stort och uttalat behov av vetenskapligt grundad kunskap om hur reformerna inom vård- och omsorg påverkat verksamheten såväl när det gäller effektivitet, produktivitet och kvalitet som när det gäller chefers och underställdas förutsättningar för sitt arbete. En direkt och naturlig fortsättning på denna litteraturstudie borde vara att genomföra en flerårig empirisk studie av platta organisationer inom vård och omsorg om äldre och funktionshindrade. I denna studie borde effekterna mätas av vilken betydelse variationer i kontrollspannets bredd har såväl organisationens kostnader, som för medarbetarnas upplevelse av kvalitet i arbetsmiljö och arbetsutförande (den inre kvaliteten) och brukarnas, vårdtagarnas och de anhörigas upplevelse av kvalitet i arbetsutförandet (den yttre kvaliteten).



# Referenser

---

1. SFS 1991:1150 Ädelreformen
2. SFS 1993:387 Lag om stöd och service till vissa funktionshindrade (LSS) – Handikappreformen
3. Prop 1993/94:218 Psykiatrireformen
4. SFS 1982:763 Hälso- och sjukvårdslag (HSL)
5. SFS 2001:453 Socialtjänstlag (SOL)
6. Broadbent J, Guthrie J. Changes in the Public Sector: A Review of Recent Alternative Accounting Research. *Accounting, Auditing & Accountability Journal*, 1992;Vol. 5, Nr. 2, s. 3–31.
7. Hood C. Emerging issues in public administration. *Public Administration*, 1995;73 (1), 165-183.
8. Miller P. Dilemmas of Accountability: The Limits of Accounting. I: Hirst P och Khilmani S, red. *Reinventing democracy*. Oxford: Blackwell, 1996.
9. Lindvall J. Resultatansvar inom sjukvården Stockholm: Nernius och Santérus förlag; 1997.
10. Olson O, Guthrie J, Humphrey C. *Global Warning. Debating International Developments in New Public Financial Management* Oslo: Capelen Akademisk forlag; 1998.
11. Lindholm C. Ansvarighet och Redovisning i Nätverk. En longitudinell studie om synliggörande och osynliggörande i offentlig verksamhet. Akademisk avhandling. Uppsala: Uppsala Universitet, Företagsekonomiska institutionen; 2003.
12. Arbetskyddsstyrelsen. Stress och belastning i vård och omsorg. Stockholm: Arbetskyddsstyrelsen; 2000. Rapport 2000:8.
13. Svenska Kommunförbundet. Kommunernas attraktionskraft som arbetsgivare- och vad som kan förbättras. Stockholm: Svenska Kommunförbundet; 2001.

14. Stockholms läns landsting. Förutsättningar för ledarskap i sjukvården – fokusgruppintervjuer med operativa chefer och medarbetare. Stockholm: Stockholms läns landsting; 2003. Revisionsrapport 01/2003.
15. Hjalmarsson I, Norman E, Trydegård G-B. 2004 Om man ska vara stöttepelare åt andra måste man stå stadigt själv – En studie om äldreomsorgens chefer och deras förutsättningar. Stockholm: Stiftelsen Stockholms Läns Äldrecentrum; 2004. Rapport 2004:2.
16. Eliasson R. Omsorg som lönearbete: om taylorisering och professionalisering. I: Eliasson R, red. Egenheter och allmänheter. En antologi om omsorg och omsorgens villkor. Lund: Arkiv förlag; 1992.
17. Szebehely M. Vardagens organisering – om vårdbiträden och gamla i hemtjänsten. Akademisk avhandling. Lund: Arkiv förlag; 1995.
18. Astvik W. Relationer som arbete – Förutsättningar för omsorgsfulla möten i hemtjänsten. Akademisk avhandling. Stockholm: Arbetslivsinstitutet; 2003. Rapport 2003:8.
19. Arbets- och miljömedicin. Rådslag om sjukfrånvaron: Vilka kan göra något åt det och hur? Göteborg: Arbets- och miljömedicin; 2005. Rapport från Arbets- och miljömedicin nr 109.
20. Härenstam A. Stress och utbrändhet – forskning och erfarenheter. I Socialt Perspektiv nr 1-2, 2002.
21. Bjurvald M, Hogstedt C, Marklund S, Palmer E, Theorell T, red. Den höga sjukfrånvaron – problem och lösningar. Stockholm: Arbetslivsinstitutet; 2005.
22. Hagström B. Ett ledarskap för hela organisationen – mellanchefernas återkomst. I: von Otter, red. Ute och inne i svenskt arbetsliv. Forskare analyserar och spekulerar om trender i framtidens arbete. Stockholm: Arbetslivsinstitutet; 2003. Arbetsliv i omvandling 2003:8.
23. Peters T. Skapande kaos – företagets revolutionshandbok Stockholm: Svenska Dagbladet; 1988.
24. Taylor F W. The Principles of Scientific Mananagement. New York: Harper & Brother; 1911.
25. Van Fleet D och Bedeian A G. A History of the Span of Management. I Academy of Management Review 2:3, 356 – 372; 1977.

26. Graicunas VA. Relationship in Organization i Papers on the Science of Administration, sid.183-187, redigerad av Gulick L och Urwick LF, publicerad av Columbia University's Institute of Public Administration 1937.
27. Fayol H. Administration Industrielle et general; 1916. Översättning från den franska upplagan (Dunod) av C Storrs. London: Pitman; 1949
28. Gulick L. Notes on the Theory of Organizations. I: Gulick L, Urwick L, red. Papers on the Science of Administration. New York: Institute of Public Administration, Columbia University; 1937.
29. Simon H. The Proverbs of Administration. Public Administration Review, 1946;4, 16–30.
30. Urwick L. The Managers Span of Control: Harvard Business Review May-June 39-47; 1956
31. Meier KJ, Bohte J. Ode to Luther Gulick: Span of Control and organizational Performance Administration & Society, 2000;32, 115–37
32. Rombach B, Zapata Johansson P. Ekonomiskan – ett framgångsrikt språk. I: Rombach B, red. Ekonomiskan. Stockholm: Santérus Förlag; 2005.
33. Munro R. Alignment and identity work: the study of accounts and accountability. I: Munro R, Mouritsen J, red. Accountability. Power, Ethos & the technologies of managing. London: International Thomson Business Press, 1996;1-19
34. Power M. The Audit Society. Rituals of Verification. Oxford: Oxford University Press; 1997.
35. Meyer JW, Rowan B. 1991 Institutionalized Organizations: Formal Structure as Myth and Ceremony. I: Powell WW, DiMaggio PJ, red. The New Institutionalism In Organizational Analysis. 1991;41–62.
36. Foucault M. Language, counter-memory, process: selected essays and interviews. Ithaka: Cornell University Press; 1977.
37. Miller P, O'Leary T. Accounting and the construction of the governable person. Accounting, Organizations and Society, 1987;Vol. 12, Nr 3, 235–65.
38. Miller P, Rose N. Governing economic life. Economy and Society. 1990; Vol. 19, Nr 1, 1–31.

39. Broman L, Niklasson L, Nerd T. Kommunal ekonomistyrning – redovisning. Stockholm: Liber; 1989.
40. Nationalencyklopedin. Malmö: Nationalencyklopedin AB; 1993.
41. Alexandersson Ö, Holtz I. En studie i kvalitet. Stockholm: Liber; 1998.
42. Westlund P, Edvardsson B. Tjänsteutveckling och kvalitet i äldreomsorgen – Praktik och teori. Lund: Studentlitteratur; 1998.
43. Bergman B, Klefsjö B. Kvalitet från behov till användning. Lund: Studentlitteratur; 1995.
44. Grönroos C. Service Management. Göteborg: ISL Förlag; 1990.
45. SFS 1977:1160 Arbetsmiljölagen
46. Yukl G. Leadership in Organizations. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall; 1998.
47. Pfiffner JM, Sherwood FP. Administrative Organization. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall; 1960.
48. Dale E. Planning and Developing the Company Structure. AMA Research Report no. 20; 1952.
49. Galbraith JK. The New Industrial State. New York: Mentor 1967.
50. Woodward J. Industrial Organization: Theory and practice. London: Oxford University Press; 1965.
51. Blau P. The Hierarchy of Authority in Organizations. American Journal of Sociology, 1968;Vol 73, 1968.
52. Bell G. Determinants of Span of Control. American Journal of Sociology, 1967;Vol 73
53. Galbraith JR. Designing Organizations. San Francisco: Jossey Bass; 1995.
54. Burke RJ. Unit Size, Work Experiences and Satisfaction: An explanatory study, Psychological Reports, 1996;Vol 78, 763– 67.
55. Meier KJ, Bohte J. Span of Control and Public Organizations: Implementing Luther Gulick's Research Design. Public Administration Review, 2003;Vol 63, no 1, 61–70.

56. Bohte J, Meier KJ. Structure and performance of public organizations: Task difficulty and span of control. *Public Organization Review*, 2001;1, 341–54.
57. Gittell JH. Supervisory span, relational coordination and flight departure performance: A reassessment of postbureaucracy theory. *Organizations Science*, 2001;Vol 12, 468–83.
58. Hechanova-Alampay R, Beehr TA. Empowerment, span of control and safety performance in work teams after workforce reduction. *Journal of Occupational Health Psychology*, 2001;Vol 6, 275–82.
59. Theobald NA, Nicholson-Crotty S. The many faces of span of control: organizational structure across multiple goals. *Administration and Society*, 2005;Vol. 36 no. 6, pp. 648–60.
60. Altaffer A. First line managers: Measuring their span of control. *Nursing Management*, 1998;Vol 29, 36–40.
61. McCutcheon AS. Relationships between leadership style, span of control and outcomes. Akademisk avhandling. Toronto: University of Toronto, Graduate Department of Nursing Science; 2004.
62. Cathcart D, Jeska S, Karnas J, Miller SE, Pechacek J, Rheault L. Span of Control Matters. *Journal of Nursing Administration*, 2004;34(9):395-399.
63. Mintzberg H. *The Structuring of Organizations*. Englewood Cliffs: NJ: Prentice Hall; 1979.
64. Mintzberg H. *Structures in Fives*. Englewood Cliffs: NJ: Prentice Hall; 1983.
65. Mintzberg H, Quinn JB. *The Strategy Process*. Englewood Cliffs: NJ: Prentice Hall; 1988.
66. Mintzberg H, Quinn JB, Ghoshal S. *The Strategy Process*. Rev European Ed London: Prentice Hall; 1995.
67. Liukkonen P, Verksamhetsuppföljning med inriktning på personalen, ekonomin och organisationen. Norsborg: Oskar Media; 2000.
68. Johansson U, Johrén A. *Personalekonomi idag*. Uppsala: Uppsala Publishing House; 2001.
69. Nyberg A, Bernin P, Theorell T. The impact of leadership on the health of subordinates. Stockholm: Arbetslivsinstitutet; 2005. Saltsa Report 1:2005.

70. Szücs S, Hemström Ö, Marklund S. Organisatoriska faktorerers betydelse för långa sjukskrivningar i kommuner. Stockholm: Arbetslivsinstitutet; 2003. Arbete och hälsa 2003:6.
71. Mayo E. The Human Problems of an Industrial Civilization New York: McMillan; 1933.
72. Karasek R. Job demands, job decision latitude, and mental strain: Implications for job redesign. *Administrative Science Quarterly*, 1979;24, 285–308.
73. Johnson JV. The impact of workplace social support, job demands and work control upon cardiovascular disease in Sweden. Akademisk avhandling. Stockholm: Stockholms universitet, Psykologiska institutionen; 1986.
74. Karasek R, Theorell T. Healthy Work: Stress, Productivity, and the Reconstruction of Working Life. Basic Books: Harper Collins publishers; 1990.
75. Theorell T. Psychosocial Factors in the Work Environment – an occupational medicine perspective. H A Waldron & C Edling (red) *Occupational Health Practice*. Oxford: Butterworth & Heinemann; 1997
76. Argyris C. Overcoming organizational defenses: facilitating organizational learning. Boston: Allyn and Bacon; 1990.



